Джеймс Клиър



Минимална промяна, забележителни резултати

Лесен и доказан начин
да си изградим добри навици
и да се избавим от лошите

Издателска къща **Хермес**

Джеймс Клиър

АТОМНИ НАВИЦИ

Минимална промяна, забележителни резултати

Лесен и доказан начин да си изградим добри навици и да се избавим от лошите

Превод от английски
Огнян Алтънчев

James Clear
Оригинално заглавие: ***ATOMIC HABITS***

ISBN: 978-954-26-1945-1

Съдържание

Анотация

Атомни навици предлага доказана стратегия за успех. Независимо дали сте лидер, който иска най-доброто за екипа си, атлет, който се готви за състезание, или просто човек, който не може да откаже цигарите, да свали някой килограм или да намали стреса в живота си – тази книга ще ви помогне да постигнете целите си стъпка по стъпка.

Джеймс Клиър, един от водещите експерти по изграждане на навици, разказва как удивителните постижения всъщност са резултат от дребни на пръв поглед, но значими промени в поведението ни.

Въртите се в омагьосан кръг от вредни навици? Проблемът не е у вас. Проблемът е в системата, която използвате. Често лошите навици биват повтаряни отново и отново. Не защото не искаме да се променим, а защото ни липсва правилен подход. *Атомни навици* дава отговор на въпроса как да променим поведението си, така че да се отърсим от нежеланите привички и да запазим онези, които допринасят за доброто ни физическо и емоционално здраве.

Атом

1. Нищожно малка частица; най-малката неделима частица.
2. Източник на огромно количество енергия и мощ.

Навик

1. Редовно упражняване на едни и същи действия; автоматична реакция спрямо специфична ситуация.

Въведение. Моята история

В края на втората ми година в гимназията ме удариха с бейзболна бухалка в лицето. Докато съученикът ми замахваше с всичка сила с нея, тя се изплъзна от ръцете му, полетя право към мен и ме улучи точно между очите. Нямам никакъв спомен от този момент.

Бухалката се заби в лицето ми с такава сила, че ми счупи носа и го превърна в дупка. Ударът запрати съединителната тъкан на мозъка ми в задната част на черепа. Главата ми моментално започна да се подува. Само за части от секундата се оказах с разбит нос, многобройни фрактури и напукани орбити и на двете очи.

Когато се съвзех, видях хора с ужасени погледи, вперени в мен, а други вече тичаха за помощ. Погледнах надолу и видях, че по ризата ми има червени петна. Един от съучениците ми си свали ризата от гърба и ми я подаде. Притиснах я към счупения си нос, за да се опитам да спра кръвоизлива. Изпаднал в шок и абсолютно дезориентиран, нямах представа колко тежко съм пострадал.

Един от учителите ме прегърна през рамо и двамата поехме по дългия път към лекарския кабинет – през цялото игрище, надолу по хълма и обратно в училище. Усещах как хората непрекъснато посягат към мен, за да ме държат да не падна. Не бързахме и преодолявахме разстоянието крачка по крачка. Никой нямаше ни най-малка представа, че всяка минутка е била важна.

Когато пристигнахме, лекарката ми зададе цяла серия от въпроси.

– Коя година сме?

– 1998-а – отговорих аз, а всъщност беше 2002-ра.

– Кой е президент на Съединените щати?

– Бил Клинтън – отвърнах аз, а правилният отговор беше Джордж У. Буш.

– Как се казва майка ти?

– Ъъъ... ъммм... – И така десет секунди. – Пати – отвърнах аз небрежно накрая, без да обръщам внимание на факта, че мислих цели десет секунди, докато се сетя за името на майка ми.

Това беше последният въпрос, който помня. Организмът ми се оказа неспособен да преодолее бързото нарастване на отока в мозъка ми и загубих съзнание, преди да дойде линейката. Минути по-късно са ме изнесли от училище и откарали в местната болница.

Скоро след това тялото ми започна да отказва. Затруднявах се с такива елементарни функции като дишане и преглъщане. Преживях първия апоплектичен удар в живота си. След това дишането ми напълно спря. Лекарите се разтичаха за кислород, но се разбра, че болницата не е достатъчно добре екипирана, за да се справя с такива сложни ситуации, и затова се обадиха да пратят хеликоптер, с който да ме закарат до по-голяма болница в Синсинати.

Качиха ме на носилка и ме отведоха до хеликоптерната площадка от другата страна на улицата. Носилката се друсаше по неравния тротоар, докато една сестра я буташе напред, а друга подаваше въздух в дробовете ми на ръка. Майка ми, която бе пристигнала в болницата малко преди това, се качи в хеликоптера заедно с мен. През целия полет съм бил в безсъзнание, без да мога да дишам сам, а тя е седяла до мен и ме е държала за ръка.

Докато с майка ми сме летели към болницата, баща ми отишъл у дома, за да види дали брат ми и сестра ми са си вкъщи, и им казал за станалото. Преглъщал с усилие сълзите си, докато обяснявал на сестра ми, че нямало да може да присъства на церемонията по връчване на дипломите на осмокласниците тази вечер. След като помолил роднини и приятели да се грижат за тях, той подкарал колата по пътя за Синсинати.

Когато двамата с майка ми се приземихме на покрива на болницата, екип от почти двайсет лекари и сестри се спусна към нас и ме откара в травматичното отделение. През това време отокът в мозъка ми бе нараснал до такава степен, че непрекъснато изпадах в посттравматични гърчове. Счупеният ми нос трябваше да бъде оправен, но организмът ми нямаше да бъде в състояние да понесе операциите. След поредния гърч – трети за този ден – ме поставиха в медикаментозна кома и на командно дишане.

Родителите ми не влизаха за първи път в тази болница. Десет години преди това бяха идвали тук, даже в същата сграда, след като тригодишната ми тогава сестра беше приета с диагноза левкемия. По онова време брат ми беше на шест месеца. След две години и половина химиотерапия, поредица от лумбални пункции и биопсия на костен мозък сестра ми най-сетне излезе от болницата щастлива, здрава и без рак. И сега, след десет години нормален живот, родителите ми отново се озоваваха в същото положение, само че с другото си дете.

Докато съм бил в кома, от болничната администрация изпратили да повикат свещеник и социален работник, за да успокояват майка ми и баща ми. Оказал се същият свещеник, с когото се запознали преди десет години, когато родителите ми разбрали, че сестра ми има рак.

Докато денят постепенно помръквал, цяла фаланга машини поддържала живота ми. Родителите ми спели на походни легла и ту не можели да заспят от тревоги, ту ги налягала умората и изпадали в полусънно състояние. По-късно майка ми ми каза: „Това беше най-кошмарната нощ в живота ми“.

ВЪЗСТАНОВЯВАНЕ

За щастие, с настъпването на утрото дишането ми се възобновило до такава степен, че лекарите решили да ме извадят от комата. Когато дойдох в съзнание, открих, че май съм загубил обонянието си. Една от сестрите ми предложи да си издухам носа и ми даде да помириша чаша ябълков сок. Обонянието ми се възвърна, но за всеобщо учудване, докато се издухвах, през фрактурите в очните ми орбити мина въздух – лявото ми око изхвръкна навън и остана в това положение, придържано само от клепача и от очния нерв.

Офталмологът ми обясни, че след като въздухът малко по малко излезе, окото постепенно ще се плъзне обратно в орбитата, но според него било трудно да се каже колко време ще отнеме този процес. Операцията ми бе насрочена за след седмица, след което ми предстоеше да остана още известно време в болницата. Когато и то изтече, приличах на изгубил мача боксьор, но така или иначе ме изписаха. Върнах се у дома със счупен нос, десетина лицеви фрактури и изпъкнало навън ляво око.

През следващите месеци ми беше много трудно. Чувствах се така, сякаш целият ми живот беше поставен на пауза. Седмици наред страдах от двойно виждане – просто не можех да виждам както трябва. Мина повече от месец, но окото ми не се върна в нормално положение. Заради гърчовете и проблемите със зрението изтекоха осем месеца,

преди да мога отново да шофирам. Ходех на физиотерапия и упражнявах основни моторни функции, като например ходене по права линия. Бях твърдо решен да не позволявам травмите да ме съсипят психически, но все пак понякога изпадах в депресия и самосъжаление.

Когато след година се върнах на бейзболното игрище, ми стана болезнено ясно колко дълъг път ми предстои да измина. Бейзболът винаги е бил важна част от живота ми. Едно време баща ми бе играл в малката бейзболна лига за „Сейнт Луис Кардиналс“ и моята мечта беше и аз да играя професионален бейзбол. След месеци рехабилитация повече от всичко на света исках да се върна на игрището.

Завръщането ми обаче не протече гладко. Когато настъпи сезонът, се оказах единственият отпаднал от училищния отбор. Пратиха ме да играя за по-младшите възрастови групи. Играех от четиригодишен и за човек, посветил толкова усилия и време на този спорт, отпадането от отбора бе непоносимо унижение. Спомням си много ясно деня, в който ме сполетя тази участ. Седнах в колата и се разплаках, докато трескаво въртях копчето на радиото, за да намеря песен, която да ме накара да се почувствам по-добре.

След около година отново влязох в училищния отбор, но рядко излизах да играя. Изиграх общо единайсет củнинга – малко повече от една цяла игра. Въпреки залязващата си кариера на играч в училищната лига, бях убеден, че мога да стана велик бейзболист. И ако изпитвах увереност, че нещата ще се оправят, бях сигурен, че това зависи само от мен и от никой друг.

Повратната точка настъпи, когато започнах да уча в университета „Денисън“. Това бе ново начало и се оказа мястото, където за първи път открих изненадващата сила на тривиалните навици.

КАК НАУЧИХ ЗА НАВИЦИТЕ

Постъпването в университета „Денисън“ бе едно от най-удачните решения в живота ми. Спечелих си място в бейзболния отбор и макар да се намирах на дъното на списъка с играчите – бях първокурсник все пак, – преливах от радост. Въпреки проблемите, преживени през последните години в гимназията, в колежа успях да стана спортист.

В скоро време обаче не се очертаваше да участвам редовно в университетския отбор, така че имах време да се заема с подреждането на живота си. Докато колегите ми будуваха до късно и играеха видеоигри, аз си изградих добър навик да си лягам рано. Насред всеобщия хаос, царящ в мъжкото общежитие, се зарекох да поддържам стаята си чиста и подредена. Този напредък беше наистина дребен, но ми внуши чувството за контрол върху живота ми. Освен това нарастващата увереност в собствените ми сили се отрази и на успеха ми в класната стая, тъй като навиците ми за учене значително се подобриха и през първата година бях пълен отличник.

Семестрите минаваха един след друг и с времето успях да си изградя дребни, но трайни навици, които впоследствие доведоха до резултати, далеч надхвърлящи очакванията ми. Например създадох си навика да вдигам щанги много пъти в седмицата и през следващите години почти двуметровият скелет, тежащ 77 килограма, се превърна в строен, 90-килограмов спортист.

През втората година успях да си спечеля място на първи питчър, малко след това бях избран за капитан на отбора, а в края на сезона бях включен в отбора на всички

конференции. Навиците ми за спане, учене и спортуване обаче започнаха да дават резултати чак към края на третата година.

Шест години след като бях ударен с бейзболна бухалка в лицето, откаран с хеликоптер в болницата и поставен на изкуствено дишане в медикаментозна кома, бях избран за най-добър спортист на университета „Денисън“ и включен в отбора на Американската университетска лига – чест, оказана само на трийсет и трима играчи от цялата страна. Когато се дипломирах, вече бях включен в списъка на университетските рекорди в осем различни категории. Същата година бях награден с най-високата академична награда на университета – Президентския медал.

Моля да ме извините, ако всичко това ви прозвучи като самохвалство. Честно казано, в кариерата ми на спортист няма нищо свръхестествено или легендарно. Така и не стигнах дотам да играя професионално. Въпреки това, като връщам годините назад, вярвам, че съм постигнал нещо също толкова рядко срещано – успях да разгърна целия си потенциал. Вярвам, че концепциите, изложени в тази книга, ще помогнат и на вас да развиете своя.

В живота всички се сблъскваме с какви ли не предизвикателства. Тази травма бе едно от моите и то ми даде много важен урок – промени, които на пръв поглед изглеждат дребни и незначителни, ще доведат до забележителни резултати, ако успеете да ги поддържате. На всички ни се налага да се справяме с неуспехи в този живот, но в дългосрочен план качеството на живота ни много често зависи от качеството на навиците ни. Каквито навици имате, такива резултати ще постигнете. А с по-добри навици вече всичко е възможно.

Може би има хора, които са способни да постигнат забележителни резултати за седмица. Досега не съм срещал такива и разбира се, не съм от тях. По тежкия път между медикаментозната кома и университетската лига на страната няма само един определящ момент – тези моменти всъщност са много. Еволюцията беше бавна и постепенна, дълга поредица от малки победи и мънички пробиви. Единственият начин да вървя напред, единственият избор, който имах, бе да започна с дребните неща. Приложих същата стратегия няколко години по-късно, когато започнах собствен бизнес и се заех с тази книга.

КАК И ЗАЩО НАПИСАХ ТАЗИ КНИГА

През ноември 2012 г. започнах да публикувам статии в *jamesclear.com*. Години наред си бях водил бележки за личния ми опит с навиците и най-накрая бях готов да споделя този опит с обществеността. Започнах с публикуване на нова статия всеки понеделник и четвъртък. Само за няколко месеца навикът да публикувам редовно ме доведе до първите ми 1000 имейл абонати и към края на 2013 г. те вече бяха нараснали до над 30 000.

През 2014 г. списъкът с абонатите в пощата ми набъбна до над 100 000 души, което го превърна в най-бързо разрастващия се бюлетин в интернет. Когато започнах да пиша преди две години, се чувствах като измамник, докато сега вече съм известен като специалист по навиците – титла, с която се гордея, но тя ме кара да се чувствам малко неудобно. Никога не съм се възприемал като корифей по темата, а по-скоро като човек, експериментиращ заедно с читателите си.

През 2015 г. списъкът с абонатите ми достигна 200 000 и подписах договор с „Пенгуин Рандъм Хаус“ за издаването на книгата, която четете в момента. С нарастването на списъка с абонатите ми се увеличиха и бизнес възможностите ми. Непрекъснато ме канеха да говоря за науката, свързана с изграждането на навици, поведенчески промени и устойчив личностен растеж. Започнах да изнасям лекции в рамките на конференции в Съединените щати и Европа, както и на такива места като университета „Станфорд“, „Лулулемън“[1] и „Гугъл“.

През 2016 г. статиите ми започнаха често да се появяват в известни издания като *ТАЙМ, Антрпреньор, Форбс* и *Фаст Къмпъни.* Невероятно, но факт – писанията ми през същата тази година бяха прочетени от над осем милиона души. Треньорите от НФЛ и НБА започнаха да четат статиите ми и да прилагат наученото на практика с отборите.

В началото на 2017 г. се запитах: „Какво ли би било, ако някои от топ университетите въведат курс по изграждане на добри навици?“. Съставих програма и основах *Академията за навици,* която се превърна в първия ми курс по създаване на добри навици и отказване от лошите. Над 500 организации и разрастващи се стартъп компании започнаха да записват ръководния си персонал за обучение.[2] Общо над 10 000 души завършиха курсовете ми в *Академията за навици* и работата ми с тях ме научи на невероятно много неща относно това какво е нужно да направиш, за да дават навиците добри резултати в реалния свят.

През 2018 г., докато работех върху окончателния вариант на книгата, *jamesclear.com* регистрира над един милион посетители на месец и почти 500 000 души се записаха за ежеседмичния ми имейл новинарски бюлетин – бройка, надхвърляща очакванията ми до такава степен, че просто не знам какво да мисля.

КАКВА ЩЕ Е ПОЛЗАТА ЗА ВАС ОТ ТАЗИ КНИГА

Известният инвестиционен гуру Навал Равикант е казал: „За да напишеш страхотна книга, първо трябва да се превърнеш в самата книга“.[3] Идеите, описани на тези страници, поначало ми бяха близки, защото ми се наложи да ги изживея. Трябваше да разчитам на ежедневните навици, за да се съвзема от получената травма, да заякна във фитнеса, да се раздавам на игрището, да стана писател, да изградя успешен бизнес – накратко, да се превърна в отговорна и зряла личност. Тези навици ми помогнаха да реализирам потенциала си и понеже сте си купили тази книга, се надявам и вие да реализирате вашия.

На следващите страници ще ви предложа план тип „стъпка по стъпка“ за изграждане на по-добри навици не за днес или за другата седмица, а за цял живот. Тъй като науката отдавна е наясно с всичко, което съм написал, тази книга не е някакъв научен трактат – тя е обикновено упътване. В нея ще намерите мъдри умозаключения и практически съвети, докато ви обяснявам директно науката за изграждането и промяната на навиците на достъпен и разбираем език.

Науките, които засягам – биология, неврология, философия, психология и други, – са ни познати от много години. Това, което предлагам на вниманието ви, е синтез от най-

[1] Канадска верига магазини за спортни стоки с централен офис във Ванкувър. – Б. пр.
[2] Можете да прочетете повече на *habitsacademy.com*. – Б. а.
[3] Twitter, May 15, 2018, https://twitter.com/naval/status/996460948029362176.

добрите идеи, измислени от умни хора преди много години, както и интересни и завладяващи открития, направени сравнително неотдавна. Надявам се моят принос да се изразява в това да открия идеите, които са най-важни, и да ги свържа така, че да се получи най-голям коефициент на полезно действие. Всяка мъдра мисъл по тези страници е плод от мисловния процес на стотиците експерти преди мен. Всяка глупост обаче си е лично моя.

Същността на тази книга е да ви запозная с моя модел на човешко поведение, изразяващ се в четири стъпки – знак, копнеж, реакция и награда – и четирите закона на поведенческата промяна, произтичащи от въпросните стъпки. Читателите, изучавали психология, вероятно ще разпознаят термина *оперантно кондициониране,* който през 30-те години на миналия век Б. Ф. Скинър нарича „стимул, реакция, подкрепление", а по наше време – в книгата на Чарлс Дюиг *Силата на навиците,* вече е популяризиран под името „знак, реакция, награда".[4]

Учени като Скинър, които изследват поведението, достигат до извода, че ако на човек бъде предложена подходяща награда или наказание, то той ще реагира по определен начин. Но докато моделът на Скинър прекрасно обяснява как външните стимули влияят върху поведението ни, в него няма добро обяснение как нашите мисли, чувства и убеждения въздействат на поведението ни. Вътрешното ни състояние – настроение, емоции – също играят важна роля. През последните десетилетия когнитивните психолози и невролозите започнаха да признават връзката между мисли, чувства и поведение. Тази наука също ще бъде разгледана на страниците на книгата.

Най-общо казано, това, което ви предлагам, представлява интегриран модел на когнитивната и поведенческа наука. Според мен той е един от първите модели на човешкото поведение, който дава доста точно обяснение и на влиянието на външните стимули, и на вътрешното емоционално състояние върху поведението на човека. Използваният език може и да ви прозвучи познато, но съм уверен, че подробностите, както и приложенията на четирите закона на поведенческата промяна, ще ви предложат по-различен поглед към навиците от този, който сте имали досега.

Човешкото поведение непрекъснато се променя – от ситуация на ситуация, от момент на момент, от секунда на секунда. Тази книга обаче е за нещо, което *не се* променя. Тя разглежда основните неща в човешкото поведение. Трайните принципи, на които да разчитате дълги години. С тези идеи можете да създадете бизнес, да създадеше семейство, да създадете цял живот.

Няма един-единствен правилен начин да си изградите по-добри навици, но тази книга описва най-добрия метод, който познавам – подход, който ще бъде ефективен, без значение как започвате или какво се опитвате да промените. Стратегиите, които предлагам, са подходящи за всеки, търсещ някаква степенна система за изграждане на по-добри навици, независимо дали целите ви са здраве, пари, продуктивност, взаимоотношения или всичко накуп. Става ли дума за човешко поведение, тази книга ще ви бъде настолно упътване.

[4] Дюиг, Чарлс. *"Силата на навиците: Защо правим нещата по определен начин и как да променим това."* Пловдив: Хермес, 2018. Прочетете на http://4eti.me.

ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ. Защо дребните промени водят до големи обрати

Глава 1. Изненадващата сила на атомните навици

През 2003 г. съдбата на Британската федерация по колоездене се променя едва ли не само за един ден. Малко преди това организацията, управляващ орган на професионалното колоездене във Великобритания, е избрала Дейв Брейлсфорд за свой изпълнителен директор. Дотогава представянето на британските професионални колоездачи от почти сто години насам не може да се нарече другояче, освен посредствено. От 1908 г. насам британските колоездачи са спечелили само един златен медал на Олимпийските игри[5], а в най-престижното състезание в колоезденето – Тур дьо Франс – се представят дори още по-зле. В продължение на 110 години нито един британски колоездач не печели състезанието.[6]

Всъщност представянето на британските колоездачи е толкова слабо, че един от най-големите производители на велосипеди в Европа отказал да продава продукцията си на отбора, защото се опасявал, че бизнесът му щял да пострада, ако другите професионалисти видят, че британците използват негови велосипеди.

Брейлсфорд бил назначен с цел да изведе британското колоездене в нова орбита. От предишните треньори го различавала непоклатимата му вяра в стратегия, която той нарича „натрупване на малки подобрения“, или философията да търсите дребни ползи във всяко ваше действие. Брейлсфорд казва: „Целият принцип идва от идеята, че ако захвърлиш всичко, свързано с каране на велосипед, на боклука заедно със самия велосипед, а след това се заемеш да подобряваш всяко дребно нещо само с един процент, в крайна сметка, когато тези подобрения се натрупат, накрая ще получите едно доста по-солидно подобрение“.[7]

Брейлсфорд и треньорите му започнали с малки поправки, които на пръв поглед изглеждали незначителни. Префасонирали седалките и ги направили по-удобни, а гумите натрили с алкохол за подобряване на сцеплението. Накарали колоездачите да носят

[5] Matt Slater, “How GB Cycling Went from Tragic to Magic,” BBC Sport, April 14, 2008, http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/olympics/cycling/7534073.stm.

[6] Tom Fordyce, “Tour de France 2017: Is Chris Froome Britain’s Least Loved Great Sportsman?” BBC Sport, July 23, 2017, https://www.bbc.com/sport/cycling/40692045.

[7] Matt Slater, “Olympics Cycling: Marginal Gains Underpin Team GB Dominance,” BBC, August 8, 2012, https://www.bbc.com/sport/olympics/19174302.

електрически отопляеми шорти по време на състезание, с цел да поддържат идеална температура на мускулите. Сложили биодатчици на ключови места по тялото, за да следят как състезателите реагират на дадено натоварване. Подложили на проверка всякакви тъкани в аеродинамичен тунел и накарали състезателите да сменят костюмите си за състезания и тренировки на открито с такива за каране на закрито, които се оказали по-леки и по-аеродинамични.[8]

Но не спрели дотук. Брейлсфорд и екипът му продължили да търсят еднопроцентови подобрения на най-неочаквани и пропуснати места. Пробвали най-различни марки гелове, за да разберат кой от тях възстановява мускулите най-бързо. Наели лекар, който да научи всеки един от състезателите как да си мие ръцете най-добре, за да намали шанса от настинка. Спрели се на определен тип възглавница и матрак, осигуряващи най-пълноценен сън за всеки един от колоездачите. Дори боядисали салона на автобуса си в бяло, защото улеснявало откриването на миниатюрни прашинки, които прониквали незабелязано във вътрешността му, но били способни да навредят на фино настроените велосипеди.[9]

Когато тези и още стотици други подобрения се натрупали, резултатите дошли по-бързо, отколкото можем да си представим.

Само пет години след като Брейлсфорд поема организацията, британският отбор доминира на всички състезания в рамките на Олимпийските игри в Пекин през 2008 г., били те на открит терен или на писта, където печелят 60% от всички златни медали – едно наистина смайващо постижение.[10] Четири години по-късно, когато Олимпийските игри дойдоха в Лондон, британците вдигнаха летвата, като счупиха девет олимпийски рекорда и 11 световни.[11]

Същата година сър Брадли Уигинс стана първият британски колоездач, спечелил Тур дьо Франс.[12] През следващата година неговият съотборник Крис Фрум печели състезанието и след това го прави отново през 2015, 2016 и 2017 г., като спечелва за британския отбор пет победи в рамките на шест години.[13]

Само за десет години – от 2007-а до 2017-а – британските колоездачи спечелиха 178 световни шампионата, 66 олимпийски и параолимпийски златни медала и грабнаха пет победи на Тур дьо Франс[14], което се смята за най-успешния обрат в историята на колоезденето.[15]

---

[8] Tim Harford, "Marginal Gains Matter but Gamechangers Transform," Tim Harford, April 2017, *http://timharford.com/2017/04/marginal-gains-matter-but-gamechangers-transform*

[9] Eben Harrell, "How 1% Performance Improvements Led to Olympic Gold," *Harvard Business Review*, October 30, 2015, *https://hbr.org/2015/10/how-1-performance-improvements-led-to-olympic-gold;* Kevin Clark, "How a Cycling Team Turned the Falcons Into NFC Champions," The Ringer, September 12, 2017, *https://www.theringer.com/nfl/2017/9/12/16293216/atlanta-falcons-thomas-dimitroff-cycling-team-sky.*

[10] Само пет години след като Брейлсфорд поема: Технически погледнато, британските колоездачи печелят 57% от медалите от писта и на открито на Олимпийските игри от 2008 г. За състезанията на писта и на открито имало предвидени 14 златни медала. Британците печелят 8 от тях.

[11] "World and Olympic Records Set at the 2012 Summer Olympics," Wikipedia, December 8, 2017, *https://en.wikipedia.org/wiki/World_and_Olympic_records_set_at_the_2012_Summer_Olympics#Cycling.*

[12] Andrew Longmore, "Bradley Wiggins," *Encyclopaedia Britannica*, *https://www.britannica.com/biography/Bradley-Wiggins*, last modified April 21, 2018.

[13] Karen Sparks, "Chris Froome," *Encyclopaedia Britannica*, *https://www.britannica.com/biography/Chris-Froome*, last modified October 23, 2017.

[14] British Cycling, *https://www.britishcycling.org.uk/gbcyclingteam/article/Gbrst_gb-cyclingteam-GB-Cycling-Team-Medal-History13970588840* accessed June 8, 2018.

[15] При отпечатването на тази книга бе публикувана нова информация за британския отбор по колоездене. Можете да прочетете мнението ми по въпроса на *atomichabits.com/cycling.* – Б. а.

Как е възможно това? Как един отбор от посредствени състезатели се превръща в отбор от световни шампиони с помощта на съвсем дребни промени, които на пръв поглед биха постигнали съвсем скромни резултати, и то в най-добрия случай. Защо такива дребни подобрения постепенно се натрупват, за да доведат до забележителни резултати, и как да повторите този подход във вашия живот?

ЗАЩО ТРИВИАЛНИТЕ НАВИЦИ ПРЕДИЗВИКВАТ ГОЛЕМИ ПРОМЕНИ

Толкова е лесно да се надцени значимостта на един определящ момент и да се подцени стойността на ежедневните малки подобрения. Много често се самоубеждаваме, че огромният успех изисква масирани действия. Дали става дума за отслабване, за изграждане на бизнес, за написване на книга, за спечелване на шампионат или за постигането на каквато и да било цел, ние се подлагаме на смазващ натиск, за да постигнем главозамайващ резултат, за който всички да говорят месеци наред.

В същото време подобряване с един процент едва ли може да се нарече осезаемо, а понякога то дори е незабележимо, обаче е далеч по-съдържателно, особено в дългосрочен план. Разликата, която може да предизвика една почти незабележима промяна с времето, е невероятна. Ето как работи аритметиката в този случай – ако всеки ден ставате по-добри с един процент в продължение на година, накрая ще се окажете трийсет и седем пъти подобри.[16] Обратно, ако всеки ден се влошавате с един процент в продължение на година, накрая ще се сринете почти до нула. Това, което започва с дребна победа или малка спънка, в крайна сметка се уедрява в нещо далеч по-голямо.

1% ПО-ДОБЪР ВСЕКИ ДЕН
1% по-зле всеки ден в продължение на една година. $0.99^{365} = 00.03$
1 % по-добър всеки ден в продължение на една година $1.01^{365} = 37.78$

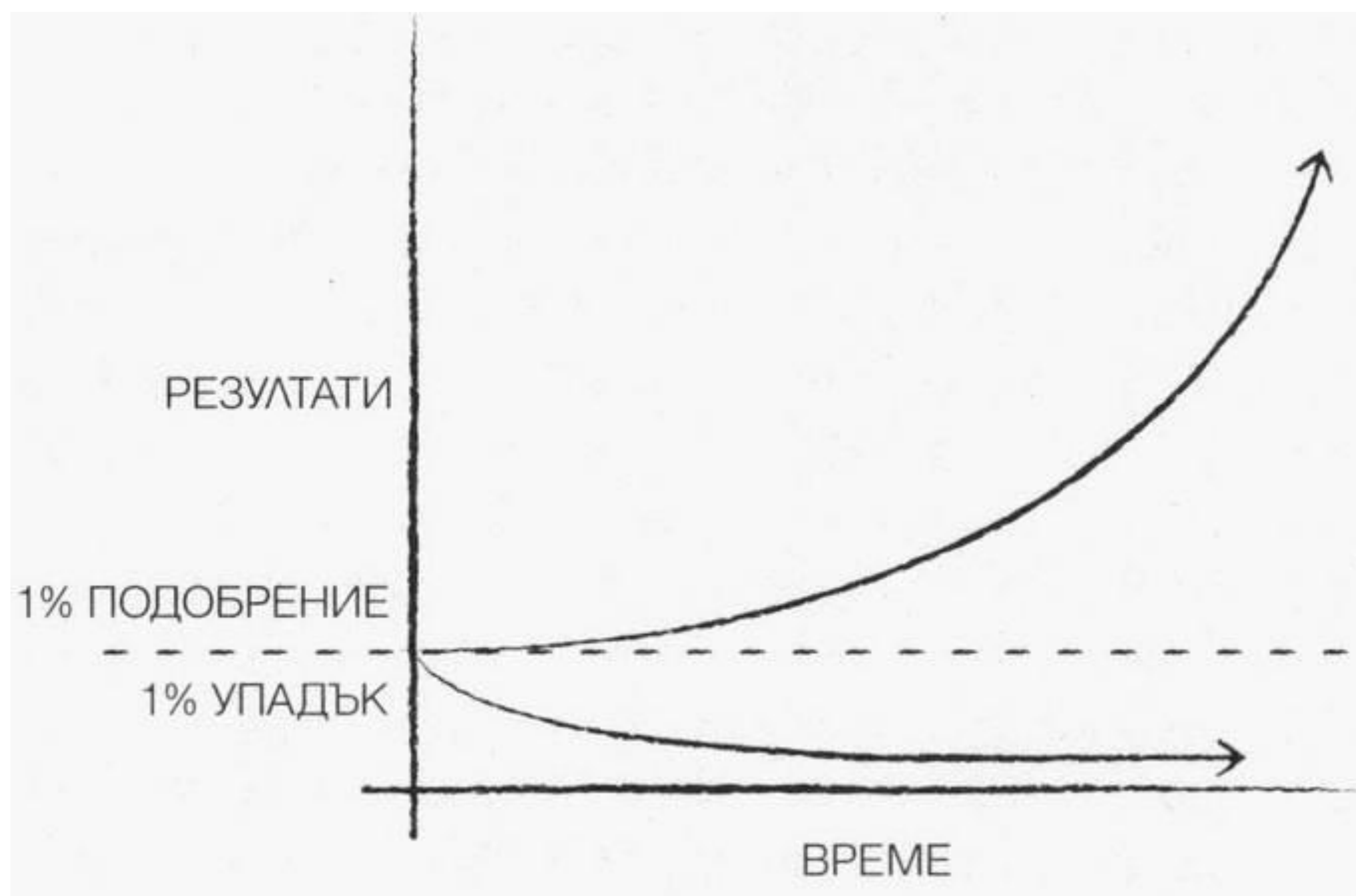
Навиците са сложната лихва на личностното израстване.[17] По същия начин, по който парите се натрупват посредством сложна лихва, ефектът от вашите навици се натрупва, докато ги повтаряте непрекъснато. Промените изглеждат незабележими за всеки даден ден, но въпреки това оказаното от тях въздействие с месеци и с години е огромно. Това се вижда с просто око, ако хвърлим поглед назад две, пет или може би десет години по-късно. Чак тогава стойността на добрите навици и цената на лошите ще стане поразително очевидна.

Тази концепция трудно може да се преглътне във всекидневния живот. Често пъти отхвърляме дребните проблеми, защото не ни изглеждат никак важни в дадения момент. Ако днес спестиш малко пари, това няма да те направи милионер. Ако ходиш във фитнеса три дни поред, пак няма да си във форма. Ако учиш китайски по един час в продължение на три поредни дни, все още няма да си научил езика. С една дума, правим малки

[16] Бизнесменът Джейсън Шен го казва по друг начин: *„Ако подобренията са линейни, се очаква да сте 3.65 пъти по-добри. Тъй като обаче са експоненциални, подобренията са 10 пъти по-големи“.*

[17] Много хора са забелязали как навиците се умножават с времето. Ето ви някои от любимите ми статии и книги по темата: Leo Babauta, “The Power of Habit Investments,” Zen Habits, January 28, 2013, https://zenhabits.net/bank; Morgan Housel, “The Freakishly Strong Base,” Collaborative Fund, October 31, 2017, http://www.collaborativefund.com/blog/the-freakishly-strong-base; Darren Hardy, *The Compound Effect* (New York: Vanguard Press, 2012).

промени, но резултатите никога не идват бързо, затова отново се връщаме към обичайните си навици.



***Фигура 1**: Ефектът от малките навици с времето се натрупва. Например, ако всеки ден ставате с 1 % по-добър, след една година резултатът ви ще бъде 37 пъти по-добър.*

За нещастие, бавното темпо на трансформацията също допринася за изграждането на лоши навици. Ако днес изядете някаква нездравословна храна, стрелката на кантара едва ли ще помръдне. Ако днес работите до късно и не обръщате внимание на семейството си, то ще ви прости. Ако отлагате днешните задачи за утре, обикновено ще имате повече време да ги довършите. Лесно е да вземете с лека ръка едно-единствено решение.

Но ако всеки ден, ден след ден, повтаряме едно и също грешно решение, като натрупваме еднопроцентови грешки и си измисляме какви ли не извинения, с времето нашите малки решения се превръщат в отрова. Именно натрупването на дребни погрешни стъпки – един процент тук, още един там – в крайна сметка води до проблеми.

Резултатът, предизвикан от промяната в даден навик, наподобява ефекта от смяната на курса на един самолет само с няколко градуса. Представете си, че летите от Лос Анджелис за Ню Йорк. Ако на излитане от Лос Анджелис пилотът промени настройката на навигационните уреди само с 3,5 градуса по на юг, вместо в Ню Йорк вие ще кацнете във Вашингтон. Толкова малка промяна едва ли може да се забележи при излитането – носът на самолета ще се измести само с около половин метър, но докато летите над

просторите на Съединените щати, промяната се натрупва и накрая се озовавате на сто и шейсет километра встрани от целта.[18]

По същия начин съвсем мъничка промяна във всекидневните ви навици може да отведе живота ви до съвсем друга дестинация. Да направиш избор, който е с един процент по-добър или по-лош, на пръв поглед изглежда незначително в момента, но докато преминаваш през редицата моменти, образуващи цял един живот, този избор определя разликата между това кой си и какъв си можел да станеш. Успехът е продукт на всекидневни навици, а не на еднократна житейска промяна.

От това следва, че няма значение колко успели или неуспели сте в момента. Важното е дали вашите навици ви водят по пътя към успеха. Трябва да обръщате повече внимание на орбитата, в която се въртите понастоящем, а не на резултата, който сте постигнали досега. Ако сте милионер, обаче харчите все повече и повече всеки месец, орбитата ви е лоша. Ако спестовните ви навици не се променят, това няма да завърши добре. И обратно – ако сте беден, но всеки месец пестите повече, отколкото харчите, тогава сте поели по пътя на финансовата свобода, дори и да се движите по този път по-бавно, отколкото ви харесва.

Крайният резултат е индикатор за вашите навици. Вашите доходи са индикатор за финансовите ви навици. Теглото ви е индикатор за хранителните ви навици. Безредието в дома ви е индикатор за навика или за липсата му да подреждате. В крайна сметка получавате резултата от онова, което повтаряте многократно.

Ако искате да предскажете какво ще се случи с вас накрая, единственото, което трябва да направите, е да проследите кривата на дребните ползи или дребните загуби и да се върнете десет или двайсет години назад, за да видите какви натрупвания на добри или лоши избори са предизвикали вашите решения. Харчите ли по-малко, отколкото печелите? Посещавате ли фитнеса всяка седмица? Четете ли книги, за да научавате нещо ново всеки ден? Именно малки битки като тези ще определят вашето бъдещо аз.

Времето увеличава разликата между успеха и провала. Тя ще расте, без значение с какво я захранвате. Добрите навици превръщат времето във ваш съюзник. Лошите навици правят времето ваш враг.

Могат да работят с лекота както за, така и срещу вас, затова запознаването с подробностите е от ключово значение. Навиците са нож с две остриета.[19] Трябва да знаете как работят и как да ги настройвате по свое желание, за да не се порежете на острието от другата страна на ножа.

---

[18] Проверих го лично. Вашингтон се намира на около 362 километра от Ню Йорк. Ако предположим, че летите на „Бойнг“ 747 или „Еърбъс“ А380, промяна в навигацията в размер на 3,5 градуса на излитане от Лос Анджелис ще накара носа на самолета да се измести между 2,1 и 2,3 метра, или около 215 или 233 сантиметра. Много малка промяна в посоката може да доведе до особено значима промяна в дестинацията. Проста математика.

[19] Бих желал да благодаря на Джейсън Хриха, който ми обясни навиците по този оригинален начин. Jason Hreha (@jhreha), “They’re a double edged sword,” Twitter, February 21, 2018, *https://twitter.com/jhreha/status/966430907371433984.*

ПОЛОЖИТЕЛНИ НАТРУПВАНИЯ	ОТРИЦАТЕЛНИ НАТРУПВАНИЯ
Продуктивни натрупвания Колкото повече задачи можете да решавате, без да мислите, толкова повече място остава в мозъка ви, за да се съсредоточи върху други неща.[20] Решаването на една-две дребни задачи в повече е почти нищо в рамките на ден, но е огромно постижение на фона на цяла кариера.[21]	**Стресови натрупвания.** Малко хора претърпяват удар вследствие на една конкретна травма. Много случаи с летален край обаче са в резултат от всекидневното изнервящо висене в улични задръствания, ежедневните грижи за децата и леко завишеното кръвно налягане в продължение на години.
Натрупване на знания. Възприемането на нови идеи води до по-добро осмисляне на старите. Всяка нова книга, която прочетете, не само ви дава простор за нови идеи, но също така ви предоставя нов начин за осмисляне на всички предишни книги, които сте прочели. Способността ви да свързвате идеи от различни области и да ги класифицирате правилно в съответните дисциплини се натрупва.	**Натрупвания на отрицателни мисли.** Колкото по-често мислите за себе си като за неудачник, глупак или грозник, толкова повече се настройвате да възприемате живота си именно по този начин. Същото се отнася и за това какво смятате за останалите. Веднъж привикнали да възприемате хората като сърдити, несправедливи или тиранични, вие започвате да виждате такива личности навсякъде.
Натрупване на социални контакти. Всяка нова връзка умножава броя на хората във вашата мрежа.	**Натрупване на напрежение.** Бунтовете, протестите и масовите безредици рядко са резултат от едно-единствено събитие, а по-скоро избухват след серия от дребни агресивни действия на ежедневни начала, които постепенно се натрупват, докато напрежението не достигне критична точка и не се разпростре като горски пожар.

КАКВО ВСЪЩНОСТ ПРЕДСТАВЛЯВА ПРОГРЕСЪТ

Представете си, че седите в студена стая – можете да видите дъха си, и на масата пред вас има кубче лед. В момента е минус четири градуса. Стаята започва да се затопля много бавно.

Минус три градуса и половина.

Минус три градуса.

Минус два градуса и половина.

Кубчето все още е на масата пред вас.

Минус два градуса.

---

[20] Michael (@mmay3r), “The foundation of productivity is habits. The more you do automatically, the more you’re subsequently freed to do. This effect compounds,” Twitter, April 10, 2018, *https://twitter.com/mmay3r/status/983837519274889216.*

[21] Както казва Сам Алтман: „Едно малко подобрение на продуктивността, натрупващо се над 50 години, струва много“ „Productivity“ by Sam Altman. April 10,2018, *https://blog.samaltman.com/productivity*

Един и половина.

Един.

С кубчето още нищо не се случва.

Половин.

Накрая – нула градуса. Кубчето започва да се топи. Промяна само с половин градус, който на пръв поглед с нищо не повлия на кубчето при нарастването на предишните температури, предизвика огромна промяна.

Пробивите често са резултат от множество предшестващи ги действия, които постепенно изграждат нужния за предприемането на решителна промяна потенциал. Този модел може да се види навсякъде. Ракът прекарва 80% от съществуването си, без да бъде открит, а после превзема тялото за броени месеци.[22] През първите пет години от живота си бамбукът едва се подава от земята, като през това време изгражда огромна коренова система, след което изведнъж се стрелва към небето и само за шест седмици се превръща в 25-метров гигант.

Същото се наблюдава и при навиците – отначало те като че ли не оказват никакво влияние, докато не достигнете някакъв критичен праг и не се прехвърлите на ново ниво в дейността си. През първите дни, седмици и дори месеци промените изглеждат обезсърчително непродуктивни. Струва ви се, че не помръдвате и стъпка напред. Мислите си: „Вече цял месец тичам всеки ден, но не виждам никаква промяна в тялото си?“. Обземат ли ви такива мисли, добрите навици лесно се превръщат в дим.

Това е една от основните причини изграждането на трайни навици да е толкова трудно. Най-трепетно очакваните резултати се бавят. Хората правят няколко дребни промени, не виждат никакъв осезаем резултат и решават да спрат. Но за да се постигне значителна промяна, постоянството при навиците трябва да е достатъчно трайно, за да се прескочи това било, което аз наричам *Билото на латентния потенциал.*

Ако се стараете да си изградите добър навик или да се отървете от лош, то не е защото сте изгубили способността си да се развивате към по-добро, а просто защото все още не сте успели да прехвърлите Билото на латентния потенциал. Да се оплаквате, че не сте постигнали успех, въпреки че сте направили подобрения, е все едно да се оплаквате, че кубчето лед не се топи, когато постепенно го подгрявате от минус четири до нула градуса. Вашите усилия не са отишли напразно, те просто са складирани за по-нататъшна употреба. Цялото действие протича, когато температурата достигне нула градуса. Това, което изглежда и се усеща като било, е всъщност натрупан и нереализиран потенциал.

Когато най-накрая прескочите Билото на латентния потенциал, хората ще го нарекат моментален успех. Околните виждат само драматични и ефектни събития, но не обръщат внимание на всичко онова, което ги предхожда. Вие обаче знаете, че те са резултат от упорита работа, която сте започнали отдавна – когато е изглеждало, че не помръдвате и стъпка напред, и която е направила днешния скок възможен.

Това е човешкият еквивалент на геологичното напрежение. Две тектонични плочи може да се трият една в друга милиони години, като междувременно напрежението се акумулира непрекъснато. И така, някой ден те се отъркват още веднъж, както са го правили векове наред, обаче този път напрежението вече е много голямо. Следва разрушително земетресение. Промяната отнема векове и накрая всичко се случва за миг.

[22] “How to Live a Longer, Higher Quality Life, with Peter Attia, M.D.,” Investor’s Field Guide, March 7, 2017, http://investorfieldguide.com/attia.



***Фигура 2**: Често пъти очакваме прогреса да е линеен. Най-малкото, надяваме се това да стане бързо. В действителност резултатът от усилията ни често се забавя. За истинската стойност на свършената преди работа си даваме сметка чак след като минат месеци, че дори и години. Това може да даде така наречената „долина на разочарованието", където хората се чувстват обезсърчени, след като са работели месеци наред, а не са получили никакъв резултат. Обаче този труд не е отишъл на вятъра. Той просто се складира. Стойността на положените преди усилия ще се появи далеч по-късно.*

Ключовата дума тук е търпение. В съблекалнята на „Сан Антонио Спърс", един от най-успешните отбори в историята на НБА, виси един цитат от социалния реформатор Джейкъб Рийс: „Когато нищо друго сякаш не помага, отивам при някой каменоделец и започвам да го гледам как бие с чука и длетото по камъка, нанасяйки около сто удара без никакъв видим резултат. Въпреки това, може би на сто и първия удар камъкът се разцепва надве и аз знам, че не последният удар е свършил работата, а всички нанесени преди това".[23]

Всички големи неща започват от дреболии. Зародишът на всеки навик е едно-единствено миниатюрно решение. Но ако това решение се повтаря непрекъснато, покълва навик, който става все по-силен с всяко повторение. Корените му прорастват и клоните му се

[23] Matt Moore, "NBA Finals: A Rock, Hammer and Cracking of Spurs' Majesty in Game 7," CBS Sports, June 21, 2013, https://www.cbssports.com/nba/news/nba-finals-a-rock-hammer-and-cracking-of-spurs-majesty-in-game-7.

разклоняват. Да се отърве човек от лош навик може да се сравни с изкореняването на мощен дъб, впил корените си в нас. Изграждането на добър навик пък е като поливането и грижите за нежно цвете.

Но какво определя дали можем, или не можем да се придържаме достатъчно дълго към даден навик, за да стигнем Билото на латентния потенциал и да се прехвърлим от другата му страна, където ни чака големият пробив? Какво точно дава възможност на един индивид или на цял отбор да се радва на натрупващите се ефекти от полезните навици?

ЗАБРАВЕТЕ ЗА ЦЕЛТА, СЪСРЕДОТОЧЕТЕ СЕ ВЪРХУ СЛЕДНОТО

Преобладаващото мнение относно навиците и успеха е, че най-добрият начин да постигнем онова, което искаме да направим в живота – да влезем в по-добра форма, да изградим успешен бизнес, да почиваме повече и да се безпокоим по-малко, да прекарваме повече време с приятели и роднини, – е да си поставим специфични и постижими цели.

Дълги години наред и аз подхождах към навиците си по този начин. Всеки от тях беше цел, която трябваше да постигна. Поставях си цели за оценките в училище, за тежестите, които трябваше да вдигна във фитнеса, за печалбите, които исках да натрупам в бизнеса. Не можах да постигна много от тях. По едно време обаче започнах да си давам сметка, че изграждането на навици от онзи тип, които дават резултати с натрупването си, няма нищо общо с поставените от мен цели, а е свързано изцяло със системата, която следвах.

Каква е разликата между система и цел? Целта е резултатът, който искате да постигнете. Системата е процесът, който води до този резултат.

- Ако сте треньор, целта ви е да спечелите шампионат. Вашата система е начинът, по който събирате играчи, ръководите помощник-треньорите и провеждате тренировки.
- Ако сте бизнесмен, целта ви е да създадете многомилионен бизнес. Системата ви е начинът, по който прилагате продуктивни идеи, наемате работна ръка и ръководите маркетингова кампания.
- Ако сте музикант, може би целта ви е да изсвирите ново произведение. Системата ви се изразява в това колко пъти на ден ще се упражнявате, как ще се справите с трудните части и какъв ще е подходът ви, когато получавате обратна връзка от учителя си.

А сега следва интересният въпрос – ако напълно игнорирате целите си и съсредоточите усилията си само върху системата, дали ще успеете? Например, ако сте треньор по баскетбол и пренебрегнете целта да спечелите шампионата, а насочите вниманието си към това как тренира отборът ви всеки ден, дали ще постигнете резултат?

Мисля, че ще постигнете.

Целта във всеки спорт е да завършите с възможно най-добрия резултат, обаче ще е много смешно и глупаво, ако прекарате цялата игра, вперили поглед в таблото. Единственият начин да победите е да ставате по-добри с всеки изминал ден. По думите на трикратния носител на суперкупата Бил Уолш: „Резултатът сам ще се погрижи за себе си“. Именно вашата отдаденост на *процеса* е онзи тласък, който ще определи вашия

прогрес. По подобен начин, ако искате да акумулирате само един процент промени и да създадете натрупващ се навик, тогава забравете за целите. Вместо това съсредоточете усилията си върху системата.

Целите са добри за определяне на посока, обаче системите са най-добри, ако искате да постигнете прогрес. Ако прекарвате твърде много време в мислене за целта си, тогава на преден план излизат цял куп проблеми и не ви остава време да обърнете внимание на системата си.

ПРОБЛЕМ № 1: ПОБЕДИТЕЛИТЕ И ПОБЕДЕНИТЕ ИМАТ ЕДНА И СЪЩА ЦЕЛ

Поставянето на цел страда от сериозно заболяване на стремежа за оцеляване. Нашето внимание се фокусира изцяло върху победителя – тоест оцелелия – и питаме: „Каква беше целта му?“. А след това погрешно приемаме становището, че именно амбициозната цел го е довела до успеха, като същевременно забравяме за всички останали, които са имали същите цели, но не са успели.

Всеки участник в Олимпийските игри иска да спечели златен медал. Всеки кандидат иска да получи работата. И ако както успелите, така и неуспелите имат една и съща цел, то тогава целта не може да бъде онова, което различава победителя от победения.[24] Не *целта* да спечелят Тур дьо Франс изведе британските колоездачи на върха на този спорт. Предполага се, че те са искали да спечелят състезанието и предишните години, както и всеки друг професионален отбор. Разбира се, целта винаги е присъствала. Разликата обаче се определя само от *системата* на непрекъснати малки подобрения.

ПРОБЛЕМ № 2: ПОСТИГАНЕТО НА ЦЕЛ Е САМО ЕДНА МОМЕНТНА ПРОМЯНА

Представете си, че в стаята ви е пълен безпорядък и вие си поставите за цел да я почистите и подредите. Ако го направите, ще получите чиста и подредена стая... засега. Ако обаче продължавате да поддържате един и същ вреден, мърльовски навик, поначало водещ до безредие и мръсотия, скоро пак ще се озовете срещу нова купчина боклук и ще се надявате отново да ви осени мотивацията, която да ви подтикне да грабнете кофата и парцала. Непрекъснато се изправяте пред един и същи проблем, защото просто не променяте системата зад него. Лекувате симптом, без да обръщате внимание на причината.

Постигането на цел променя живота ви *само за момента.* Това е противопоказно на подобрението. Мислим, че трябва да променим резултатите си, но резултатите не са проблемът. От промяна се нуждае системата, която е причина за тези резултати. Когато решавате проблема на ниво резултат, вие го решавате само временно. За да подобрите живота си перманентно, ще се наложи да решите проблемите си на ниво система. Обработете входящата информация и резултатът сам ще се погрижи за себе си.

[24] Поздрав към треньора по кросфит Бен Бъргерън за този цитат по време на разговор с него на 28 февруари 2017 г.

ПРОБЛЕМ № 3: ЦЕЛТА ОГРАНИЧАВА ЩАСТИЕТО ВИ

Приетото становище за всяка цел е следното: „Постигна ли целта си, ще бъда щастлив“. Проблемът с този начин на мислене е, че вие непрекъснато отлагате щастието до следващото важно събитие. Попадал съм в този капан толкова много пъти, че им изгубих бройката. Години наред щастието за мен беше понятие, на което да се радвам някъде в далечното бъдеще. Зарекох се, че щом натрупам десет килограма мускулна маса или щом бизнесът ми бъде включен в *Ню Йорк Таймс,* чак тогава ще се отпусна и ще се наслаждавам на живота.

Нещо повече – целта поражда конфликт от типа „или-или“. Казано накратко, или постигате целта си и можете да се считате за преуспели, или се проваляте и тогава сте пълно разочарование. Това не води доникъде. Малко вероятно е пътят към успеха, по който сте поели, да съвпадне с точната представа, която сте имали в началото. Няма никакъв смисъл да ограничавате удовлетворението си и да го затваряте в определен сценарий, когато има толкова много пътища към успеха.

Когато се влюбите в процеса, а не в резултата, няма нужда да чакате, за да си дадете разрешение да бъдете щастливи. Освен това системата може да е успешна по много начини, а не само по този, който вие сте си представяли.

ПРОБЛЕМ № 4: ЦЕЛТА Е В РАЗРЕЗ С ДЪЛГОСРОЧНИЯ ПРОГРЕС

И накрая, този начин на мислене (целта на първо място) може да доведе до загуба на интерес. Много бегачи работят месеци наред до изнемога, но веднага щом пресекат финалната линия, престават да тренират. Състезанието е свършило и повече няма какво да ги мотивира. Когато всичките ти усилия са били насочени към постигането на някаква цел, ще остане ли нещо друго да те тласка напред, след като вече си осъществил замисъла си? Ето защо много хора се връщат към старите си навици, след като са постигнали дадена цел.

Причината да си поставяме цели е да спечелим играта. Причината да си създадем система е да продължим да играем играта и след това. Истинската дългосрочна мисъл е мисъл, лишена от поставяне на цел. Тук не става дума за едно-единствено постижение, а за безкрайно усъвършенстване и непрекъснат напредък.

ЕДНА СИСТЕМА ОТ АТОМНИ НАВИЦИ

Ако изпитвате трудности да промените навиците си, знайте, че проблемът не е във вас. Проблемът е във вашата система. Вредните навици се повтарят непрекъснато не защото не искате да се промените, а защото не сте избрали подходящата система за промяна.

Онова, което води до успех, не са вашите амбициозни цели, а вашата система и атомните навици, от които се състои тя. По този начин вие не се издигате до нивото на вашите цели, а падате до нивото на вашата система.[25]

[25] Перифраза на цитат от Архилох: *„Не се издигаме до нивото на нашите очаквания, а падаме до нивото на нашето обучение“.*

От всичко казано дотук вече вероятно сте разбрали, че атомните навици представляват дребни промени, които водят до забележителни резултати. Но атомните навици не са просто някакви си стари навици, без значение колко малки, а са част от далеч по-голяма *система.* Те не могат да съществуват в изолация. Тъй както атомите са строителните тухлички на молекулите, атомните навици са строителните тухлички на системата. Всеки един от тях е основна и неразделна част от по-голямата система, която всъщност представлява вашето всекидневие.

Навиците са атомите – строителните тухлички – на нашия живот и са източник на невероятна сила. Отначало тези миниатюрни промени се създават в малък мащаб, но скоро след това те се наслагват една върху друга и подхранват по-големи достижения, които от своя страна се натрупват до степен, която далеч превъзхожда цената на първоначалната инвестиция. Малките промени могат да доведат до големи обрати, но *само при определени условия.*

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Добрите навици са резултат на самоусъвършенстването. Ако всеки ден ставате с 1% по-добър в нещо, ефектът се натрупва.
- Навиците са нож с две остриета. Могат да бъдат както полезни, така и вредни. Именно затова е нужно да се запознаете с тях в детайли.
- Дори когато ефектът от навиците ви не е очевиден, вие трупате латентен потенциал... докато не достигнете критична точка и промените като че ли се проявяват отведнъж.
- Атомният навик е част от по-голяма система. Също както атомите формират молекули, атомните навици водят до забележителни резултати.
- Ако искате по-добри резултати, съсредоточете се върху системата, която използвате.
- Системите бият целите. Вашите навици са резултат от системата ви.

Глава 2. Как навиците ви формират вашата личност (и обратно)

Защо е толкова лесно да повтаряме лоши навици и толкова трудно да си изградим добри? Много малко неща могат да оказват толкова силно влияние върху живота ви, колкото всекидневните навици. И е крайно вероятно по това време догодина вие да правите същото, както досега, а не нещо по-добро.

Често усещаме, че е непосилно да запазим един полезен навик за повече от няколко дни, дори и с искрено положени усилия и случайни приливи на мотивация. Навици като спортните упражнения, медитацията и готвенето изглеждат смислени за ден-два, след което се превръщат в тягостно задължение.

Щом веднъж се закрепят обаче, те като че ли остават завинаги, особено вредните. Въпреки добрите ни намерения, на човек сякаш му е невъзможно да се отърве от нездравословните навици, като например яденето на мазна храна, твърде много гледане на телевизия, пушене.

Промяната на навиците е голямо предизвикателство поради две причини: 1) опитваме се да променим грешното нещо и 2) опитваме се да променим навика си по неправилен начин. В тази глава ще се спра на първата точка. В по-следващите глави пък ще разгледам и втората.

Промените могат да се случат на три нива. Представете си ги като люспите на лукова глава.[26]

Първият пласт е промяна на вашите резултати. На това ниво се променят последствията – да отслабнете, да издадете книга, да спечелите шампионат. Повечето от целите, които определяте, са свързани с това ниво.

Вторият пласт е промяна на вашия процес. Това ниво отговаря на промяната на вашите навици и системи – прилагате нов подход във фитнеса, почиствате бюрото си, медитирате по нов начин. Повечето от навиците, които изграждате, са свързани с това ниво.

Третият и най-дълбок пласт е промяна на вашата личност. Това ниво отговаря на промяната в убежденията ви – вашия мироглед, вашата оценка за самия вас и за света. Повечето от убежденията, възгледите и интересите ви са свързани с това ниво.

Резултатите са онова, което получавате накрая. Процесите са онова, което правите. Вашата личност е онова, в което вярвате. Когато става въпрос за изграждането на трайни навици, проблемът не се състои в това дали едно ниво е „по-полезно“ или „по-вредно“ от друго. Всички нива са полезни посвоему. Проблемът се състои в *посоката* на промяна.

Много хора започват процеса на промяна на навиците си, като съсредоточат усилията си върху въпроса *какво* искат да постигнат. Това ни води до навици, базирани на резултати. Алтернативата е да се създадат навици, базирани на идентичност. Щом възприемем този подход, започваме, като фокусираме усилията си върху въпроса *какви* искаме да станем.

---

[26] Поздрав към Саймън Синек. Неговият „Златен кръг“ е нещо подобно. За повече вижте Синек, Саймън. *“Започни със Защо: Как великите водачи вдъхновяват за действие.”* София: Книгопис, 2014. Превод от англ. Доротея Валентинова.

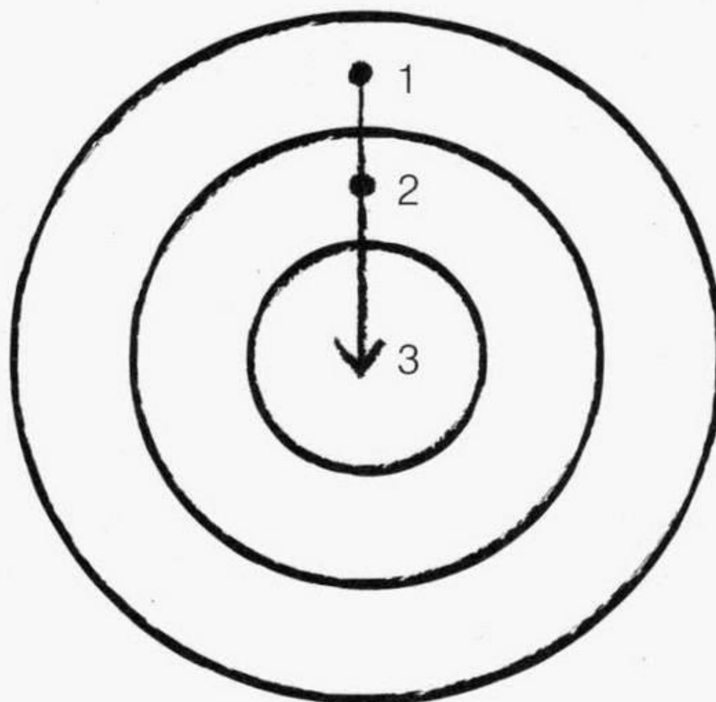


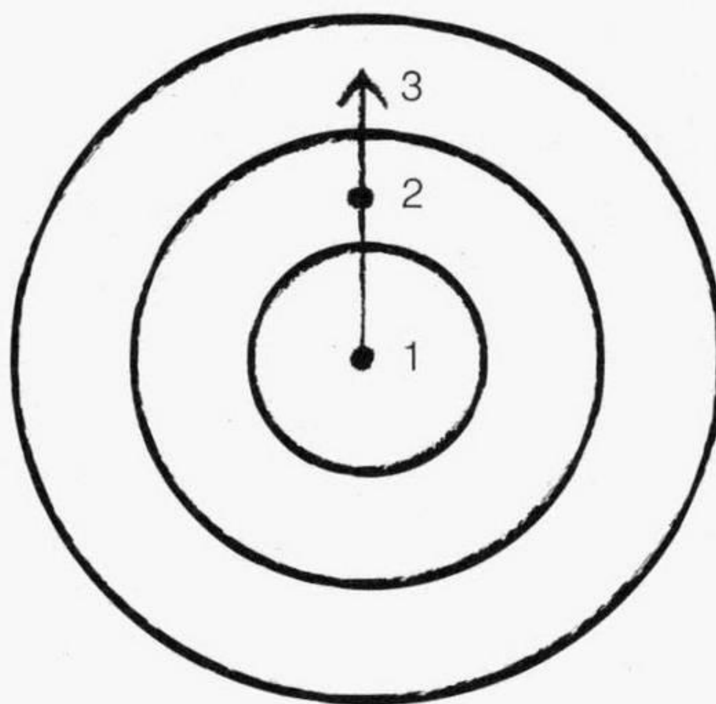
Фигура 3: *Има три пласта на поведенческа промяна: промяна на вашите резултати, промяна на вашия процес и промяна на вашата личност.*

Представете си как двама души се мъчат да откажат цигарите. Когато им се предложи цигара, първият казва: „Не, благодаря. Опитвам се да ги откажа“. Звучи като разумен отговор, но този човек все още вярва, че е пушач, който се опитва да бъде нещо друго. Надява се, че навикът му ще се промени, като междувременно и двамата вярват в едно и също.

Вторият човек отклонява поканата с думите: „Благодаря. Не съм пушач“. Разликата е малка, но това изявление подсказва, че е налице промяна в идентичността. Пушенето е било част от предишния му живот, а не от настоящия. Той вече не се самоопределя като пушач.

Вашето поведение обикновено е отражение наличността ви. Това, което правите, е индикация за онзи тип личност, която си мислите, че сте – независимо дали е съзнателно, или несъзнателно.





Фигура 4: *При базираните на резултати навици се фокусирате на това какво искате да постигнете. При базирани на личността навици се фокусирате върху това какъв искате да станете.*

Когато решат да се променят към по-добро, повечето хора дори не се замислят за промяна на личността. Просто мислят по следния начин: „Искам да съм слаб (резултат) и ако спазвам тази диета, ще отслабна (процес)". Поставят си цели и определят действията, посредством които да постигнат тези цели, без да вземат предвид убежденията, подхранващи въпросните действия. Те никога на променят себеоценката си и не си дават сметка, че старата им идентичност ще саботира новите им планове за промяна.

Зад всяка система от действия има система от вярвания. Системата на демокрацията е основана на вяра в неща като свобода и социално равенство, мнозинството управлява. Системата на диктатурата е много по-различна. Зад нея стои вярата в абсолютната власт и безпрекословно послушание. При демокрацията можете да си представите много начини, по които да се опитате да накарате хората да гласуват, обаче такава промяна на поведението никога не би могла да се случи при диктатура. Това не е идентичността на системата. Гласуването е поведение, което е невъзможно при някои вярвания и убеждения.

Същото важи и когато обсъждаме отделни индивиди, организации или общества. Има вярвания и предположения, които оформят системата, идентичността зад навиците.

Поведение, което не съответства на идентичността, е нетрайно. Може да искате много пари, но ако сте човек, който консумира повече, отколкото изработва, тогава непрестанно ще ви се иска да харчите повече, отколкото печелите. Може да искате по-добро здраве, но ако поставяте комфорта пред постиженията, тогава винаги ще ви се иска да се излежавате, вместо да тренирате. Трудно е да промените навиците си, ако не промените подсъзнателните убеждения, които ви дърпат към старото ви поведение. Имате нова цел и нов план, но не сте променили това *кой* сте.

Историята на Брайън Кларк, бизнесмен от Боулдър, Колорадо, е добър пример. „Откакто се помня, винаги съм си гризал ноктите – каза ми той. – Започна като нервен навик от едно време, когато бях още млад, и след това се превърна в неприятен ритуал за поддържане на ноктите. Един ден твърдо реших да спра да ги гриза, докато пораснат малко. Успях да го сторя само със силата на волята."[27]

После Кларк направил нещо изненадващо.

„Помолих жена си да ми запази час при маникюристката. Водеше ме мисълта, че ако започна да плащам, за да си поддържам ноктите, няма да ми се иска да ги гриза. И се получи, но не заради парите. Стана така, че вследствие на маникюра пръстите ми започнаха да изглеждат добре за първи път от години. Даже маникюристката ми го каза – имал съм здрави и приятни на вид нокти. Улових се, че вече се гордея с ноктите си. Оттогава насам не съм ги гризал нито веднъж, дори не изпитвам желание да го правя. И то благодарение на факта, че се гордея с правилната грижа за тях."

Най-висшата форма на стойностната мотивация е, когато един навик стане част от вашата идентичност. Едно е да кажеш: „Аз съм човек, който *иска* това и това", но е съвсем друго да заявиш: „Аз съм човек, който *е* това и това".

Колкото повече се гордеете с някой аспект от вашата личност, толкова по-силно сте мотивирани да поддържате навика, свързан с него. Ако се гордеете с външния вид на косата си, ще развиете всички навици, свързани с грижата за нея. Ако се гордеете с

[27] Brian Clark, "The Powerful Psychological Boost that Helps You Make and Break Habits," Further, November 14, 2017, *https://further.net/pride-habits*.

шаловете, които сте изплели, най-вероятно ще прекарвате часове в плетене. Намеси ли се гордостта ви, ще давате мило и драго да запазите навиците си.

Истинската поведенческа промяна е промяна на идентичността. Можете да започнете да си изграждате навик, тласкани от някаква мотивация, но единствената причина да не се отказвате от него е, че той се превръща във вашето аз. Всеки може да се самоубеди да ходи на фитнес или да се храни здравословно един-два пъти в седмицата, но ако не преобразите възгледите зад поведението си, тогава ще ви е трудно да поддържате трайни промени. Подобренията са временни само докато не станат част от вашата идентичност.

- Целта не е да прочетете книга – целта е да *станете* читател.
- Целта не е да пробягате един маратон, целта е да *станете* бегач.
- Целта не е да се научите да свирите на някой инструмент, целта е да *станете* музикант.

Вашето поведение обикновено е отражение на вашата идентичност. Това, което правите, е индикация за типа личност, която вярвате, че сте – независимо дали е съзнателно или подсъзнателно[28]. Проведени са проучвания, които показват, че щом човек повярва веднъж в някой аспект от своята идентичност, то той винаги ще постъпва в унисон с тази вяра. Например вероятността хората, които се смятат за „гласоподаватели“, да гласуват е по-голяма от онези, които възприемат гласуването просто като действие, което те искат да извършат.

Човекът, който е превърнал спорта в част от идентичността си, няма нужда да се самоубеждава да спортува. Да постъпваш правилно е лесно. В края на краищата, когато вашето поведение и личността ви са в унисон, не е необходимо да търсите поведенческа промяна. Вие просто действате като човек, който вече вярва, че е този, който иска да бъде.

Когато работи във ваша полза, промяната на идентичността може да се окаже мощно оръжие за самоусъвършенстване. Щом представата ви за вашето аз е свързана с поведението ви, тогава ще проявите желание да продължите да се държите по този начин просто защото това сте вие.[29] Хора, които от години се мъчат да спортуват, изведнъж тръгват с лекота към фитнеса. Може да ги чуете да казват: *Вдигането на тежести вече е част от живота ми.* Хора, които никога не са успявали да стоят на едно място, сега се отдават на съзерцание и медитация. Твърдят, че: *Медитацията вече е неразделна част от деня ми.*

Когато работи във ваш ущърб обаче, личностната промяна се превръща в проклятие. Веднъж сдобили се с идентичност, ще ви е много лесно да позволите на верността ви

[28] И трите термина – *несъзнателно, безсъзнателно* и *подсъзнателно* – могат да се използват, за да опишат отсъствие на осъзнаване или мисъл. Дори в академичните кръгове тези термини се използват взаимнозаменяемо без много заобикалки. *Безсъзнателно* е терминът, който аз ще използвам, защото според мен той е с достатъчно широк смисъл да обхване процеса както на съзнанието, до което ние никога няма да имаме съзнателен достъп, така и моментите, когато ние просто не обръщаме внимание на онова, което става около нас.

[29] Проучванията показват, че е много вероятно една личност, която вече е повярвала в даден аспект на идентичността си, да действа съобразно с тази своя вяра. Например хора, които се смятат за „гласоподаватели“, проявяват по-голяма готовност да гласуват от тези, които гледат на „гласуването“ като на действие, което трябва да се извърши. Bryan, Christopher J., et al. *“Motivating voter turnout by invoking the self.”* Proceedings of the National Academy of Sciences 108.31 (2011): 12653-12656.

към нея да се отрази на способността ви да се променяте. Много хора прекарват живота си в когнитивно бездействие, като следват сляпо нормите, свързани с идентичността им.

- „Никак не ме бива с посоките.“
- „Сутрин не ставам за нищо.“
- „Не мога да помня имена.“
- „Винаги закъснявам.“
- „Много съм зле с технологиите.“
- „Не се справям със смятането.“
- „Аз съм неудачник.“

... и още хиляди вариации.

Колкото по-дълбоко се вкорени в самоличността ви една мисъл или действие, толкова по-трудно ще ви е да я промените. Най-голямата пречка към позитивната промяна на всяко ниво – индивидуално, обществено, отборно – е изпадането в конфликт със собствената ви идентичност. Полезните навици са породени от здравия разум, но ако са в конфликт със самоличността ни, няма да успеем да ги приложим в живота.

Може би понякога ще ви се налага да се борите с вашите навици, защото сте твърде заети или твърде уморени, или поради стотици други причини. В дългосрочен план обаче истинската причина да не успявате да се придържате към тях е това, че себепредставата ви пречи. Ето защо няма да успеете да се привържете здраво към дадена версия на личността си. С цел да се превърнете в най-добрата версия на самия себе си се налага непрекъснато да преработвате убежденията си, за да подобрите и разгърнете идентичността си.

Като се има предвид колко важна е идентичността, въпросът е как да я промените, за да се превърнете в човека, когото искате да бъдете.

ДВУСТЕПЕННИЯТ ПРОЦЕС ЗА ПРОМЯНА НА ВАШАТА ИДЕНТИЧНОСТ

Не сте се родили с предварително програмирани възгледи. Всяко едно убеждение, включително и тези за самия вас, са придобити и обусловени от житейския опит[30].

Вашата идентичност произлиза от навиците ви. Поточно казано, навиците ви въплъщават вашата идентичност. Ако си оправяте леглото всяка сутрин, вие се въплъщавате в организирана личност. Ако пишете всеки ден, вие се въплъщавате в съзидателна личност. Ако тренирате всеки ден, вие се въплъщавате в спортна личност.

Колкото повече повтаряте дадено поведение, толкова повече подсилвате идентичността, асоциирана с това поведение. Всъщност думата „идентичност“ произлиза от латинските думи *essentitas,* която означава *аз,* и *identidem,* която означава *повторно.* Идентичността ви е буквално „повторяемо аз“.[31]

С каквато и идентичност да сте в момента, само вие вярвате в нея, защото имате доказателства. Ако в продължение на двайсет години всяка неделя ходите на църква,

---

[30] Разбира се, някои аспекти от идентичността ви проявяват тенденция да си останат непроменени с времето, като например да разпознавате някого като висок или нисък. Но дори по-здраво вкоренените качества и характеристики, независимо дали ги виждате в позитивна или негативна светлина, пак се определят от житейския ви опит. – Б. а.

[31] Идентичността ви е буквално „повторяемо аз“: Благодаря на Тамар Шипони, редовна читателка на jamesclear.com, която ми разясни етимологията на думата „идентичност“. Намерила я в *American Heritage Dictionary.*

разполагате с доказателство, че сте религиозен. Ако учите биология по един час всяка вечер, разполагате с доказателство, че сте ученолюбив. Ако ходите във фитнеса дори и когато вали сняг, значи, сте запален спортист. С колкото повече доказателства разполагате за дадено убеждение, толкова по-силно вярвате в него.

През по-голямата част от живота си изобщо не съм се смятал за писател. Ако попитате когото и да е от преподавателите ми в гимназията и после в колежа, всеки от тях ще ви каже, че в най-добрия случай съм бил посредствен писател и в никакъв случай не съм изпъквал като такъв. Когато започнах писателската си кариера, през първите пет години публикувах по една нова статия всеки понеделник и четвъртък. Доказателствата нарастваха, а заедно с тях и моята идентичност като писател. Не съм започнал като оформен писател. *Станах* такъв с помощта на навиците.

Разбира се, вашите навици не са *единствените* действия, които влияят на личността ви, но поради тяхната честота те обикновено са най-важните постъпки, формиращи вашето аз. Всяко житейско преживяване изменя представата ви за вас самите, но е малко вероятно да се смятате за футболист само защото веднъж сте ритнали топка, или за художник само защото сте надраскали някаква рисунка. При повтарянето на тези действия обаче доказателствата се натрупват и представата за самия вас започва да се променя. Ефектът от еднократното преживяване избледнява с времето, докато при навиците не е така – те укрепват постепенно, което означава, че навиците ви допринасят към доказателствата, формиращи идентичността ви. Процесът на изграждане на навици е процесът на формиране на вашето аз.

Щом вашата идентичност се затвърди, възниква вътрешно напрежение да задържите представата за собственото си аз и да се държите по начин, който ѝ съответства.[32] Вашите навици се превръщат в признак за това кой сте. Обличате се в кожени якета, защото се смятате за рокер. Участвате в движения за правата на жените, защото се смятате за феминистка. Обръщате гръб на месото, защото се смятате за вегетарианец. Вашата идентичност се проявява по различни начини спрямо ситуацията.

Промяната на вашата идентичност става постепенно. Трябва първо да докажете на себе си, че е необходима, преди да повярвате в нея. Трябва да получите доказателство, че вече сте се променили. Най-добрият начин да го направите е да напредвате с атомните навици малко по малко.[33]

Всяко действие, което предприемате, представлява вашият вот за типа личност, в която искате да се превърнете. Ако приключите с четенето на дадена книга, значи сте личност, която обича да чете. Ако ходите във фитнеса, значи сте личност, която обича да спортува. Ако се упражнявате да свирите на китара, значи сте личност, която обича музика. Всеки навик е нещо като предположение: „Хей, може би точно *това* е моето аз“.

Няма внезапен момент, който да трансформира убежденията ви, но докато вотовете се натрупват, същото се случва и с новата ви идентичност. Това е причината, поради която смислените промени не изискват радикални промени. Тривиалните навици предизвикват смислени промени, като предоставят доказателства за нова идентичност. И ако една

---

[32] Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (California: Stanford University Press, 1957).

[33] Това е още една причина атомните навици да са толкова ефективна форма на промяна. Ако променяте вашата идентичност твърде бързо и се превърнете в коренно различна личност за една нощ, тогава ще се чувствате така, сякаш сте загубили собственото си аз. Но ако обновявате и разгръщате идентичността си постепенно, ще се почувствате възродени в абсолютно нова, но все пак някак позната личност. Бавно, навик по навик, глас след глас, вие свиквате с новата си идентичност. Атомните навици и постепенната промяна са ключове за промяна на идентичността без загуба на идентичност.

промяна е смислена, тя действително е голяма. В това се състои парадоксът на дребните подобрения.

Поради тази причина най-практичният начин да промените това *кой* сте е да промените това *какво* правите.

- Всеки път, когато напишете страница, вие сте писател.
- Всеки път, когато се упражнявате да свирите на цигулка, вие сте музикант.
- Всеки път, когато спортувате, вие сте спортист.
- Всеки път, когато насърчавате вашите служители, вие сте лидер.

Всеки навик не само дава резултати, но и ви учи на нещо далеч по-важно – да вярвате в себе си. Започвате да изпитвате увереност, че наистина можете да постигнете тези неща. Когато действията ви се променят, себеоценката ви също се променя.

Разбира се, това работи и в обратна посока. Всеки път, когато избирате вреден навик, подавате вот за съответната идентичност. Добрата новина е, че няма нужда да сте съвършени. При всички избори трябва да има вотове и за двете страни. Нямате нужда от единодушие, за да спечелите избори – трябва ви само мнозинство. Няма значение дали пускате няколко гласа за лошо поведение или за безполезен навик. Целта ви е просто да спечелите мнозинство във времето.

Новата идентичност изисква нови доказателства. Ако продължавате да пускате едни и същи гласове, непрекъснато ще получавате едни и същи резултати. Ако нищо не се променя, нищо няма да се промени и занапред.

Това е прост двустепенен процес:

1. Вземете решение каква личност искате да бъдете.
2. Докажете го пред себе си с малки победи.

Първо решете какви искате да бъдете. Това важи за всяко ниво – индивидуално, отборно, общностно или национално. За какво искате да се борите? Какво искате да направите с живота си? Какъв искате да станете?

Тези въпроси са много важни и доста хора не са сигурни откъде да започнат, но определено знаят какви резултати биха искали да постигнат, а именно – изваяно тяло, намалено безпокойство и без съмнение, двойно по-голяма заплата. Това е чудесно. Започнете оттам и тръгнете в обратната посока – от резултатите, които искате да постигнете, към типа личност, която би могла да постигне тези резултати. Запитайте се: „Какъв тип личност може да постигне резултатите, които аз искам“. Каква е тази личност, която е готова да отслабне с двайсет килограма? Каква е тази личност, която може да научи чужд език? Каква е тази личност, която може да ръководи успешен стартъп?

Например: „Какъв тип личност е онази, която може да напише книга?“. Вероятно е сериозен и надежден човек. В този момент фокусът ви се измества от писането на книга (базирано на резултат) и вече можете да съсредоточите усилията си върху това да се превърнете в сериозна и надеждна личност (базирано на идентичност).

- „Аз съм учителка, която стои твърдо зад учениците си.“
- „Аз съм лекар, който отдава времето и съчувствието си на всеки пациент.“
- „Аз съм ръководител, който държи на служителите си.“

Оттук нататък започнете да предприемате малки стъпки, за да се превърнете в желаната от вас личност, като например да пишете само по един абзац всеки ден, но на всяка цена. Имам една приятелка, която отслабна с над четиресет и пет килограма, като си зададе въпроса: „Как би постъпила една личност, която води здравословен живот?“. Всеки ден си задаваше този въпрос и той ѝ служеше като гид. Дали днес тази водеща здравословен живот личност ще ходи пеша, или ще си хване такси? Дали днес тази личност ще си хапне бурито, или ще си поръча салата? Водеше я мисълта, че ако постъпва дълго време като личност, която води здравословен живот, най-накрая ще се превърне в тази личност. Оказа се права.

Концепцията за навици, базирани на идентичността, представлява нашето въведение в основната концепция на тази книга – кръговратът на обратната връзка, формирането на всички навици е кръговрат на обратна връзка (концепция, на която ще се спрем по-подробно в следващата глава), но е важно да позволите на ценностите, принципите и идентичността ви, а не на резултата, да подхранват вашия кръговрат на обратната връзка. Трябва да се концентрирате върху превръщането ви в определен тип личност, а не в достигането на даден резултат. Ключовият момент тук е да започнете с желаната от вас личност, а след това да я приложите към дадена ситуация. Това ви дава възможност да създадете личностно базирани навици, вместо такива, базирани на резултата.

ИСТИНСКАТА ПРИЧИНА ЗА ТОВА ЗАЩО НАВИЦИТЕ СА ОТ ЗНАЧЕНИЕ

Промяната на идентичността е Полярната звезда на промяната на навиците. Остатъкът от тази книга ще ви снабди с инструкции как да създадете стъпка по стъпка полезни навици за вас, за семейството си, за отбора, за фирмата, за клиентите и изобщо за всичко, което пожелаете. Но истинският въпрос е: „Превръщате ли се в онази личност, която искате да се превърнете?". Първата стъпка не е *какво* или *как,* а *кой.* Трябва да знаете кой искате да бъдете. В противен случай вашето желание за промяна е като лодка без рул. Точно затова започваме оттук.

Вие разполагате със силата да промените убежденията си за самия себе си. Вашата самоличност не е издялана от камък. Винаги имате избор. Можете да си изберете идентичността, която искате да подсилите днес, с помощта на навиците, които изберете днес. А това вече ни потапя в по-дълбоката цел на тази книга и разкрива истинската причина, поради която навиците имат голямо значение.

Да си изградите по-полезни навици не означава да си пълните всекидневието с баналности. Не означава всяка вечер да си чистите по един зъб с конец или пък всяка сутрин да вземате студен душ, нито пък да се обличате всеки ден с едни и същи дрехи. Тук не става въпрос да постигнете успех чрез екстремни мерки, като например да спечелите много пари, да отслабнете или да намалите стреса. Навиците могат да ви помогнат да постигнете всичко това, но в същността си те не обясняват как да *добиете* нещо. Те обясняват как да се *превърнете* в някого, когото искате да бъдете.

И накрая – навиците ви имат значение, защото те ви помагат да станете онзи човек, когото искате да бъдете. Те са каналите, по които развивате най-силните убеждения за самия себе си. Буквално казано, вие ставате вашите навици.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Промяната се дели на три нива: промяна на резултата, промяна на процеса и промяна на идентичността.
- Най-ефективният начин да промените навиците си е да се съсредоточите върху това що за човек искате да бъдете.
- Идентичността ви е отражение на навиците ви. Всяко ваше действие ви доближава до човека, когото искате да бъдете.
- За да достигнете потенциала си, е нужно да сте готови да променяте гледната си точка, да надграждате и разширявате идентичността си.
- Причината навиците да са от такова значение не е, че водят до по-добри резултати (макар и това да е вярно), а защото могат да променят начина, по който гледате на себе си.

Глава 3. Как да си изградим по-добри навици в четири прости стъпки

През 1898 г. един психолог на име Едуард Торндайк провел експеримент, който щял да положи основите на нашето разбиране за това как се формират навиците и правилата, определящи нашето поведение.[34] Торндайк се заинтересувал от поведението на животните и решил да започне проучването си с котки.

Той пъхнал всяка котка в кутия пъзел, която била конструирана така, че котката да може да се измъкне през вратичка „само чрез едно просто действие, като например подръпване на примка от канап, натискане на пластина или стъпване на определено място“.[35] Едната кутия например била с пластина, която при натиск отваряла вратичка отстрани на кутията. Щом отворела вратичката, котката можела да изскочи навън и да се втурне към купичка с храна.

Повечето котки искали да избягат в мига, в който ги сложели в кутиите. Бутали носове по ъглите, опитвали се да подпъхнат лапи под картона, драскали с нокти. След няколко минути изследване на обстановката случайно настъпвали пластината, вратата се отваряла и те изхвръквали навън.

Торндайк проследил поведението на всяка котка, провеждайки много опити. В началото животинките обикаляли из кутиите безцелно, но веднага щом стъпели върху пластината и вратичката се отваряла, започвали да усвояват урока. Постепенно всяка котка се научила да свързва стъпването върху пластината с наградата – да избяга от кутията и да се добере до храната.

След двайсет до трийсет опита това поведение станало толкова автоматично и рутинно, че котките излизали само след секунди. Торндайк отбелязал: „Времето за излизане на котка 12 се разви по следния начин – 160 секунди, 30 секунди, 90 секунди, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7“.

По време на първите три опита котката успявала да излезе средно за 1,5 минута, а през последните три – средно за 6,3 секунди. След време всички котки допускали все по-малко грешки, действията им ставали все по-целенасочени и автоматични. Вместо да повтарят непрекъснато едни и същи грешки, котките започнали да се ориентират по-бързо и да намират правилното решение.

Въз основа на проучванията си Торндайк описал процеса на учене по следния начин: „ако дадено поведение води до удовлетворяващи последствия, вероятността то да се повтори се увеличава, а ако води до неудовлетворяващи последствия, вероятността да се повтори намалява“[36]. Неговите трудове ни осигуряват прекрасен старт за дискусии на тема „Как навиците формират живота ни“.

---

[34] Peter Gray, *Psychology*, 6th ed. (New York: Worth, 2011), 108–109.

[35] Edward L. Thorndike, “Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals,” *Psychological Review: Monograph Supplements* 2, no. 4 (1898), doi:10.1037/h0092987.

[36] Това е съкратена версия. Официалното описание на Тордайк е: „реакция, която оказва задоволителен ефект в дадена ситуация, е твърде вероятно да се повтори отново в същата ситуация, а реакции, които оказват незадоволителен ефект, е твърде вероятно да не се повторят при същата ситуация“. За повече вж. *Psychology* (New York, NY: Worth Publishers, 6th ed), 108-109.

ЗАЩО МОЗЪЦИТЕ НИ СФОРМИРАТ НАВИЦИ

Навикът – това е поведение, което се повтаря достатъчно често, за да се превърне в автоматично. По принцип ние предприемаме дадено действие, за да разрешим конкретен житейски проблем, а навиците представляват най-добрата техника за решаване на проблеми, която мозъкът ни е успял да развие. Чрез автоматизиране на тези решения вашият мозък може да свърши повече работа, като потребява по-малко енергия. Изграждането на навици започва по метода на пробата и грешката. Когато се окажете изправени пред нова житейска ситуация, мозъкът ви трябва да вземе решение. *Ами сега?* За първи път се изправяте пред проблем, който не знаете как да решите. Също като котките на Торндайк, ние започваме да опитваме различни подходи, за да видим кой от тях ще доведе до решение на проблема.

По време на този период неврологичната дейност на мозъка ни е най-висока.[37] Внимателно анализираме ситуацията и вземаме съзнателно решение как да постъпим. Прииждат хиляди късчета нова информация и ние се опитваме да я проумеем. Мозъкът ни полага усилия да разбере кое е най-ефективното действие за решаване на новия проблем.

По някое време, също като котката, която стъпва на пластината, се натъкваме на решение. Например се чувствате превъзбудени и установявате, че ако пробягате километър-два, се успокоявате. След дълъг работен ден сте умствено изтощени и откривате, че ако играете някоя видеоигра, се отпускате. Проучвате, пробвате, пак проучвате, пак пробвате и изведнъж БУМ – наградата идва.

След като се натъкнете на неочаквана награда, променяте стратегията си за следващия път. Мозъкът ви моментално каталогизира събитията, предшестващи наградата. *Чакай малко, тогава получих каквото искам. Какво трябваше да направя точно преди това?*

Именно това е кръговратът на обратната връзка, който определя поведението ни – проба, грешка, научаване, друга проба. След достатъчно много проби и грешки излишните действия постепенно изчезват, а полезните укрепват. Така се изгражда навик.

Основната причина, поради която мозъкът запомня миналото, е да предскаже по-точно кое действие би дало най-добър резултат в бъдещето.[38] Когато навиците се създадат и укрепват, нивото на мозъчната активност *намалява.*[39] Вие сте се научили да се настройвате спрямо знака, който предвещава успех, и да изключвате всичко останало. Когато в бъдеще се натъкнете на подобна ситуация, вече знаете точно какво да търсите. Няма нужда отново да анализирате ситуацията от всички възможни ъгли. Урокът от вашите предишни решения започва да влияе на настоящото ви поведение.

След като създадете и укрепите навика си, вие реагирате автоматично, щом знакът изплува в паметта ви. Мозъкът ви се научава да прескача отегчителния процес на пробата и грешката и вместо това налага ментално правило – ако се случи това, действаш така. Този когнитивен сценарий се задейства автоматично винаги когато ситуацията е подходяща за целта. По този начин мозъкът изгражда невронни мрежи за мислите и

---

[37] Дюиг, Чарлс. *Силата на навиците: Защо правим нещата по определен начин и как да променим това.* Пловдив: Хермес 2018. Превод от англ. Ангелин Мичев.; Ann M. Graybiel, "Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways," *Parkinsonism and Related Disorders* 10, no. 5 (2004), doi:10.1016/j.parkreldis.2004.03.007.

[38] Shahram Heshmat, "Why Do We Remember Certain Things, But Forget Others," *Psychology Today*, October 8, 2015, https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201510/why-do-we-remember-certain-things-forget-others

[39] John R. Anderson, "Acquisition of Cognitive Skill," *Psychological Review* 89, no. 4 (1982), doi:10.1037/0033–295X.89.4.369.

действията, които извършваме отново и отново. Тези мрежи стават все по-ефективни в процеса на повтаряне. Това, което в началото е изисквало усилие, сега става автоматично. Създаден е навик.

Навиците са ментални преки пътечки, за които сме научили чрез набирането на опит. В известен смисъл навикът е просто запаметяване на действия, които сте предприемали преди това, за да решите някакъв проблем в миналото. Когато подходящите условия са налице, тогава може да прибегнете до тази памет и автоматично да приложите вече готовото решение.

Спрямо мозъка ни съзнанието ни е като задръстването на пътя, защото може да решава проблемите само един по един.[40] В резултат на това вашият мозък постоянно работи, за да насочи вниманието на разума ви към задачата, чието решаване е най-наложително в момента. Когато е възможно, съзнанието ви просто препраща задачата към подсъзнанието, което я извършва автоматично.[41] Точно това се случва, когато се изгражда навик.

Въпреки ефективността им, някои хора все още се съмняват в ползата от тях. Дали навиците няма да направят живота ми еднообразен? Аргументираме становището по следния начин: „Не искам да се потапям в начин на живот, който не ми харесва. Дали подобна рутина няма да лиши живота ми от трепет и спонтанност?“. Едва ли. Подобни въпроси създават фалшива дихотомия.[42] Те ви карат да мислите, че ви се налага да избирате между навиците и свободата си, докато в действителност двете се допълват.

Навиците не ограничават свободата. Те я създават. Всъщност хората, които не са усвоили добре навиците си, често имат *най-малко* свобода. Без полезни финансови навици винаги ще се чудите как да се справите, когато дойдат сметките. Без полезни здравословни навици винаги ще ви се струва, че нямате сили. Без полезни навици за учене винаги ще ви се струва, че сте крачка назад от останалите. Ако постоянно сте принудени да вземате решения за прости проблеми – кога да тренирам, къде да седна да пиша, кога да си платя сметките, тогава ви ос тава по-малко време за свобода. Когато успеете да улесните основните дейности в живота си, именно тогава ще си разчистите умственото пространство, необходимо за свободната мисъл и творчество.

Когато сте настроили навиците си и сте се погрижили за основните неща в живота си, тогава освобождавате съзнанието си да се концентрира върху нови предизвикателства и да се справя със следващата серия проблеми. Изграждането на навици сега ви позволява да обърнете повече внимание на онова, което искате да правите в бъдеще.

НАУКАТА ЗА ТОВА КАК РАБОТЯТ НАВИЦИТЕ

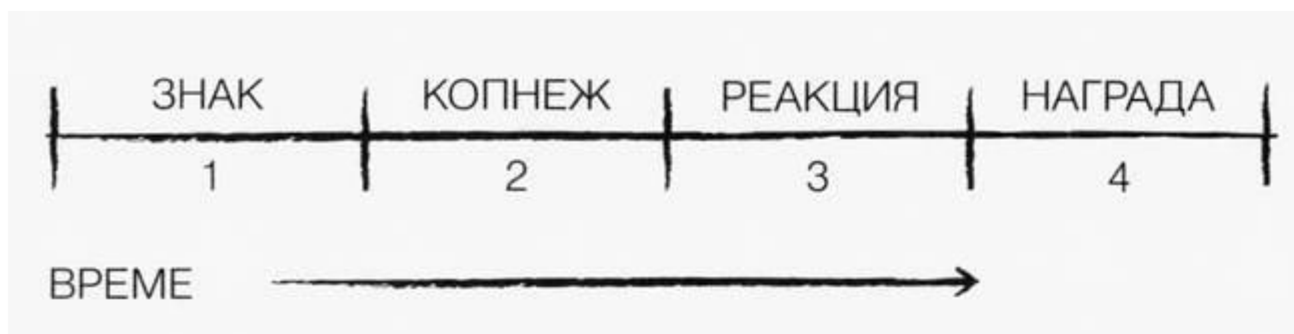
Процесът на изграждане на навик може да се раздели на четири прости стъпки – знак, копнеж, реакция и награда[43]. Вникването във всяка една от тези основни части ще ни помогне да разберем какво е навикът, как работи и как да го подобрим.

[40] William H. Gladstones, Michael A. Regan, and Robert B. Lee, “Division of Attention: The Single-Channel Hypothesis Revisited,” *Quarterly Journal of Experimental Psychology Section A* 41, no. 1 (1989), doi:10.1080/14640748908402350.

[41] Даниел Канеман „ Мисленето“ (Изд. *„Изток-Запад“*). Прочетете книгата на http://4eti.me .

[42] Деление, разделяне обема на дадено родово понятие на две противоречиви видови понятия, от които едното представлява отричане признаците на другото. – Б. пр.

[43] Онези от вас, които са прочели *„Силата на навиците“* от Чарлс Дюиг (вижте http://4eti.me), ще разпознаят тези термини. Дюиг е написал велика книга и възнамерявам да продължа оттам, откъдето той е спрял, като превърна тези стъпки в четири прости закона, които ще можете да прилагате, за да придобиете по-добри навици както в живота, така и в работата. – Б. а.



***Фигура 5**: Всички навици минават през четири етапа в един и същ ред – знак, копнеж, реакция и награда.*

Моделът на четирите стъпки представлява гръбнакът на всеки навик и мозъкът ви винаги минава през тях в една и съща последователност. Първо имаме знака. Той сигнализира на мозъка да включи съответното поведение. Това е едно късче информация, което предвещава награда. Нашите праисторически предци са обръщали внимание на знаците, подсказващи къде има награди от първостепенно значение – храна, вода и секс.

Съзнанието ви непрекъснато анализира вашата вътрешна и външна среда, за да открие признаци къде се намира наградата. Тъй като знакът е първата индикация, че сме близо до нея, той естествено ни води до копнеж.

Желанието е втората стъпка в кръговрата на обратната връзка и е различно за всеки човек. На теория всяко късче информация може да събуди копнеж, обаче на практика хората не се мотивират от едни и същи знаци. За един комарджия звукът от слотмашините може да окаже мощен прилив на неудържим копнеж. За човек, на когото комарът е чужд, тракането и звънкането на чиповете и машинките в казиното са просто фонов шум. Знаците са безсмислени, ако не се интерпретират. Именно мислите, чувствата и емоциите на наблюдателя са онова, което превръща знака в копнеж.

Копнежът е мотивиращата сила, стояща зад всеки навик. Без да изпитваме копнеж за промяна, нямаме причина за действие. Това, за което копнеете, не е самият резултат, а промяна на състоянието, която той ви осигурява. Не изпитвате копнеж за цигара, а за чувството за облекчение, което тя дава. Нямате мотивация да си миете зъбите, а просто искате да усетите чистота в устата си. Не искате да включите телевизора, а просто да ви забавляват. Това е важна точка, която ще обсъдим по-късно.

Третата стъпка е реакцията. Реакцията е същинският навик, който извършвате и който може да се прояви под формата на мисъл или действие. Дали ще последва реакцията или не, зависи от това колко силна е мотивацията ви (интензитет на копнежа) и дали нивото на трудност на действието съвпада с нивото на мотивацията ви. Вашата реакция зависи също така и от способностите ви. Звучи просто, но един навик може да се прояви само ако сте способен да го проявите. Ако искате да забиете баскетболна топка в коша, но не можете да скочите достатъчно високо, тогава просто нямате късмет. Ако дадено действие изисква по-голямо физическо или умствено усилие, отколкото сте готови да положите, или то е извън вашите способности, то тогава няма да го направите.

И най-накрая, реакцията осигурява наградата. Наградите са крайната цел на всички навици. Знакът ви подсказва, че има награда. Копнежът ви кара да искате наградата. Реакцията ви дава наградата. Преследваме наградите поради две причини – те ни задоволяват и ни учат.

Първата причина да гоним наградите е да *задоволим копнежа си.* Храната и водата ни осигуряват енергия, която ни е нужна за оцеляване. Повишението в работата води до повече пари и уважение. Физическата ви форма укрепва здравето и увеличава шанса ви за намиране на партньор. Но на първо място идва ползата от задоволяване на желанието ви да се храните, да придобиете статут или да спечелите одобрение. Наградите осигуряват удовлетворение поне за момент.

Освен това наградите ни учат кои действия си струва да запаметим за бъдеща употреба. Мозъкът ви е детектор за намиране на награди. През целия живот сензорите на нервната ви система непрекъснато преценяват кои действия ще задоволят желанията ви и ще ви осигурят удовлетворение. Чувствата са механизъм за обратна връзка, който помага на мозъка ви да различава полезните действия от безполезните.[44] Наградите затварят кръговрата на обратната връзка и приключват цикъла на навика. Без първите три стъпки поведение няма да има. Без четирите дадено поведение няма да се повтори.



***Фигура 6**: Четирите етапа на навиците най-добре могат да се опишат с кръговрата на обратната информация. Те оформят един безкраен цикъл, който работи непрекъснато през целия ви живот. Този „кръг на навика" постоянно сканира околната среда, предсказвайки какво ще стане в следващия момент, опитвайки различни реакции и учейки се от резултатите.*

[44] Antonio R. Damasio, *The Strange Order of Things: Life, Feeling, and the Making of Cultures* (New York: Pantheon Books, 2018); Lisa Feldman Barrett, *How Emotions Are Made* (London: Pan Books, 2018).

Накратко – знакът задейства копнеж, който мотивира реакция, която осигурява награда, която задоволява копнежа и накрая се асоциира със знака. Взети заедно, тези четири стъпки оформят неврологичен кръговрат на обратната връзка – знак, копнеж, реакция, награда; знак, копнеж, реакция, награда, – който накрая ви позволява да си създадете атомни навици.

Този четиристепенен процес се осъществява не само когато ви потрябва, а е по-скоро непрекъснат кръговрат на обратна връзка, който работи постоянно през целия ви живот – дори и в този момент, докато четете тази книга. Мозъкът непрестанно сканира околната среда, предсказва какво ще се случи в следващия момент, опитва различни реакции и получава урок от резултата. Целият процес отнема частица от секундата и ние го прилагаме отново и отново, без изобщо да си даваме сметка за всичко, което се е случило в предходния момент.

Можем да разделим тези четири стъпки на две фази – фаза на проблем, в която влизат знакът и копнежът, и фаза на решение, която включва реакцията и наградата. Във фазата на проблем вие си давате сметка, че нещо трябва да се промени. Във фазата на решение реагирате по начин, който осигурява промяната, желана от вас.

Фаза на проблем		**Фаза на решение**	
1. Знак	2. Копнеж	3. Реакция	4. Награда

Всяко поведение се подхранва от желанието да се реши проблем. Понякога проблемът се състои в това, че забелязвате нещо хубаво и искате да го придобиете. Понякога проблемът се състои в това, че изпитвате болка и искате да я облекчите. И в двата случая целта на всеки навик е да реши проблема, който стои пред вас.

Нека разгледаме няколко примера как изглежда всичко описано досега в реалния живот.

Ако дадено поведение е недостатъчно за която и да е от четирите стъпки, то няма да стане навик. Премахнете знака и няма да получите навик. Намалете копнежа и няма да сте достатъчно мотивирани за действие. Увеличете нивото на трудност на поведението и никога няма да сте способни да го изпълните. А ако наградата не успее да задоволи желанието ви, значи няма да имате причина да го повтаряте в бъдеще.

Представете си, че влизате в тъмна стая и ръката ви сама посяга към ключа за лампата. Повтаряли сте този прост навик толкова пъти, че го правите, без да мислите. Минавате през всичките четири етапа за части от секундата, без изобщо да се замислите. Не изпитвате съзнателно желание да запалите осветлението, когато влизате в тъмна стая.

Подчинявате се на знака и пожелавате промяна, без да го осъзнавате. Подтикът да действате идва несъзнателно.

Фаза на проблем		Фаза на решение	
1. Знак	**2. Копнеж**	**3. Реакция**	**4. Награда**
Телефонът ви бръмчи. Получили сте ново съобщение.	Искате да научите съдържанието на съобщението.	Грабвате телефона и прочитате съобщението.	Задоволявате желанието си да прочетете съобщението. Започвате да асоциирате грабването на телефона с бръмченето му.
Отговаряте на имейли.	Започвате да се чувствате стресирани и претоварени. Искате да усещате, че вие контролирате положението.	Започвате да си гризете ноктите.	Задоволявате желанието си за намаляване на стреса. Започвате да асоциирате гризането на нокти с писане на имейли.
Събуждате се.	Искате да се чувствате бодри.	Изпивате чаша кафе.	Задоволявате желанието си да се чувствате бодри. Започвате да асоциирате пиенето на кафе със събуждането си.
Докато вървите по улицата към офиса си, ви замирисва на топли понички.	У вас се появява желание за поничка.	Купувате си поничка и я изяждате.	Задоволявате желанието си да хапнете поничка. Започвате да асоциирате купуването на поничка с вървенето по улицата към офиса ви.
Сблъсквате се със спънка на работа.	Чувствате се блокирали и имате нужда да облекчите раздразнението си.	Вадите телефона си и започвате да се ровите в социалните медии.	Задоволявате желанието си да почувствате облекчение. Започвате да асоциирате ровенето в социалните медии със застой в работата.
Влизате в тъмна стая.	Искате да виждате.	Щраквате ключа на лампата.	Задоволявате желанието си да виждате. Започвате да асоциирате щракването на ключа за осветлението с попадане в тъмна стая.

Когато съзреем, вече рядко забелязваме навиците, които управляват живота ни. Повечето от нас изобщо не обръщат внимание на факта, че всяка сутрин завързваме най-напред връзките на една и съща обувка или че винаги изключваме тостера от контакта след употреба, или че винаги, след като се приберем от работа, бързаме да се преоблечем в по-удобни дрехи. След десетилетия умствено програмиране преминаваме на автоматичен режим за действията, които сме повтаряли всеки ден.

В следващите глави за пореден път ще видим как четирите стъпки – знак, копнеж, реакция и награда – влияят почти на всичко, което правим ежедневно. Преди това обаче трябва да вкараме тези четири стъпки в по-практична рамка, която да ни помогне да си създадем добри навици и да се отървем от лошите.

ЧЕТИРИТЕ ЗАКОНА НА ПОВЕДЕНЧЕСКАТА ПРОМЯНА

Всяка система си има набор от правила, който определя поведението ѝ – правилата на алгоритъма управляват поведението на софтуерната програма, инструкциите за една стандартна оперативна процедура управляват поведението на служителите в компанията, законите на физиката управляват поведението на вселената.

Съществува и набор правила, който управлява системата от навици и поведение у човека. Тези правила могат да работят както за вас, така и против вас. Ключовият момент за формирането на добри навици и отхвърлянето на лошите е да разберем какви са тези правила и как да ги променим според нашата спецификация.

Аз ги наричам Четирите закона на поведенческата промяна. Ако разгледаме един навик от този ъгъл, виждаме всички възможни начини за изграждане на добри навици и отърваване от лошите. Всъщност можем да измислим закон за всеки етап, който ще ни помогне да изграждаме и променяме навици.

	Как да си изградим добър навик
Първи закон (Знак)	Направете го очевиден
Втори закон (Копнеж)	Направете го привлекателен
Трети закон (Реакция)	Направете го лесен
Четвърти закон (Награда)	Направете го приятен

Можем да обърнем наопаки тези правила, за да научим как да се отървем от лош навик.

	Как да се отървем от лош навик
Първи закон (Знак)	Направете го невидим
Втори закон (Копнеж)	Направете го непривлекателен
Трети закон (Реакция)	Направете го труден
Четвърти закон (Награда)	Направете го неприятен

Мислете за всеки закон като за лост, който влияе на човешкото поведение. Когато лостът се намира в правилно положение, полезните навици се изграждат без усилие. Когато лостът се намира в неправилно положение, това е почти невъзможно. Регулирайте положението на лостовете и така ще регулирате и навиците.

Би било безотговорно от моя страна да твърдя, че тези четири закона изчерпват всички въпроси, касаещи промяната на което и да било човешко поведение, но според мен се доближават до това твърдение. Тези закони могат да се прилагат независимо от предизвикателствата, на които се натъквате. Не е необходимо да използвате различни стратегии за всеки навик.

Можем да организираме тези четири закона в серия от въпроси, които да си задаваме, щом решим да променим поведението си:

1. **Как да го направя очевиден?**
2. **Как да го направя привлекателен?**
3. **Как да го направя лесен?**
4. **Как да го направя приятен?**

Ако някога сте се запитвали: „А защо не направя това, което съм казал, че ще направя? Защо да не отслабна или да оставя цигарите, или да спестявам за пенсия, или да започна онзи страничен бизнес? Защо казвам, че нещо е много важно и трябва да се свърши, но като че ли никога не намирам време да го направя?". Отговорите могат да се намерят някъде в тези четири закона. Всяка цел е обречена на провал, ако е в разрез със същността на човешката природа. Тези четири закона трябва да работят за вас.

Вашите навици се формират от системата на живота ви и четирите закона определят формата на тази система. В следващата глава ще разгледаме законите един по един и ще покажем как може да ги използвате, за да си създадете система, в която полезните навици изплуват естествено, а вредните изчезват.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Навикът е вид автоматично поведение, което се повтаря достатъчно често.
- Навиците ни помагат да решаваме проблеми с колкото е възможно по-малко енергия и усилие.
- Всеки навик се състои от четири стъпки – знак, копнеж, реакция, награда.
- Четирите закона на поведенческата промяна са прости правила, които можем да използваме за изграждане на полезни навици – *Направете го очевиден, Направете го привлекателен, Направете го лесен* и *Направете го приятен.*

ПЪРВИ ЗАКОН. Направете го очевиден

Глава 4. Човекът, който не изглеждаше добре

Веднъж психологът Гари Клайн ми разказа за една жена, която отишла на семейна сбирка.[45] От години работела като парамедичка и още като видяла свекъра си, много се притеснила.

– Не ми харесва как изглеждаш – казала му тя.

Свекърът ѝ, който се чувствал прекрасно, отвърнал шеговито:

– Е, и на мен не ми харесва как изглеждаш.

– Не – настояла тя. – Трябва веднага да постъпиш в болница.

Само няколко часа по-късно човекът бил подложен на животоспасяваща операция, след като при прегледа открили, че една от важните му артерии е запушена и има непосредствен риск от инфаркт. Без помощта на интуицията на снахата може би е щял да умре.

Какво е видяла парамедичката? Как е успяла да предвиди неизбежния инфаркт?

Когато някоя важна артерия се запуши, организмът ни засилва изпращането на кръв към жизненоважните ни органи и намалява кръвообращението на периферните места, близо до повърхността на кожата. Това води до неравномерно оцветяване на кожата на лицето. След години работа с пациенти, страдащи от сърдечна недостатъчност, жената неусетно е развила способността да разпознава симптомите от пръв поглед. Не можела да обясни какво е забелязала по лицето на свекъра си, но знаела, че нещо не е както трябва.

Подобни истории се случват и в други области. Военните аналитици например могат да различат коя мигаща светлинка на радара е вражеска ракета и коя – наш самолет, макар че и двете се движат с еднаква скорост, летят на една и съща височина и на радара изглеждат напълно идентични. По време на войната в Персийския залив лейтенант-командир Майкъл Райли спасил самолетоносач, като заповядал да свалят една ракета, въпреки че на радара изглеждала точно като техните самолети. Догадката му се оказала правилна, но дори и неговите командири не могли да обяснят как го е направил.[46]

Музейните куратори са известни със способността си да откриват разликите между оригинално произведение на изкуството и отлично изработен фалшификат, въпреки че

[45] Първоначално чух тази история от Даниъл Канеман, но тя бе потвърдена от Гари Клайн с имейл от 30 март 2017 г. В своята книга той също разказва историята, където цитатите са малко по-различни. Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 43-44

[46] Gary A. Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998), 38–40.

не могат да кажат кой точно детайл им ги е подсказал.[47] Опитните радиолози умеят да хвърлят поглед на рентгенова снимка на мозъка и да предвидят къде точно ще се развие инсулт още преди очевидните признаци да станат видими за неопитното око.[48] Чувал съм дори за фризьорки, които познавали дали клиентката им е бременна само от допира на косата.

Човешкият мозък е машина за предсказания.[49] Той непрекъснато попива информация от околната среда и я анализира за части от секундата. Щом преживеете нещо повторно – както медицинската сестра е видяла признаците на инфаркт или военният е забелязал вражеска ракета на радара, – мозъкът ви започва да сортира постъпващата информация, като подчертава важните знаци и каталогизира тази информация за евентуална бъдеща употреба.

Когато натрупате достатъчно опит, ще можете да избирате онзи знак, който предвещава даден резултат, без изобщо да се замисляте. Вашият мозък автоматично кодира уроците, усвоени вследствие на преживяванията ви. Невинаги можем да обясним какво точно научаваме, но независимо дали го разбираме, ученето е непрекъснат процес, който протича през целия ни живот, и способността ни да виждаме съответния знак за дадена ситуация представлява фундаментът на всеки наш навик.

Подценяваме факта, че голяма част от мозъка и организма ни като цяло могат да функционират, без да мислим. Не заповядвате на косата си да расте, на сърцето да изпомпва кръв, на дробовете да дишат, на стомаха да храносмила. Въпреки това организмът ви се справя с всичко това и много други дейности на автопилот. Вие сте далеч повече от съзнателното си аз.

Нека разгледаме усещането за глад. Как разбирате кога сте гладни? Не е задължително да видите пържола на скара, за да си дадете сметка, че е време за ядене. Апетитът и гладът се управляват несъзнателно. Вашият организъм разполага с разнообразни кръговрати на обратна връзка, които ви пращат постепенни съобщения, щом стане време за ядене, и непрекъснато проследяват какво се случва около вас и във вас. Желанието се появява благодарение на хормоните и веществата, циркулиращи в организма ви. Изведнъж усещате, че сте гладни, без да знаете откъде сте го разбрали.

Това е най-изненадващият аспект на навиците ни. Няма нужда да осъзнавате знака, за да създадете навик. Може да забележите възможност и да предприемете действие, без изобщо да се замисляте. Именно този факт прави навиците толкова полезни.

Това обаче ги прави и също толкова опасни. Докато навиците се изграждат, действията ви попадат под командването на автоматизираното ви подсъзнание. Поемате по стара пътека още преди да сте разбрали какво става. Докато някой не ви го каже, може никога да не разберете, че когато се смеете, прикривате устата си с ръка, че се извинявате, преди да зададете въпрос, или че имате навика да довършвате изреченията на събеседника си. И колкото повече повтаряте тези шаблони, толкова по-сигурно намалява вероятността някога да си зададете въпроса какво правите и защо го правите.

Веднъж чух за един продавач, който бил инструктиран да разрязва празни ваучери за подаръци, след като клиентите вече са изразходили лимита им. Един ден служителят

---

[47] Прочут пример за това е историята на Гети Курос, разказана от Малкълм Гладуел в книгата му *Проблясък* (ИК „Жанет 45“, Пловдив, 2016. Превод от англ. Елка Виденова). Скулптурата, която отначало смятали, че е от Древна Гърция, била купена за 10 милиона долара. Противоречията започнали по-късно, когато един специалист я обявил за фалшификат още от пръв поглед.

[48] Siddhartha Mukherjee, “The Algorithm Will See You Now,” *New Yorker,* April 3, 2017, *https://www.newyorker.com/magazine/2017/04/03/ai-versus-md*.

[49] Идеята за мозъка като машина за предсказания е на Херман фон Хелмхолц.

продал стока на няколко клиенти поред, които пазарували с такива ваучери. Когато дошъл редът на следващия клиент, той взел кредитната му карта, прекарал я през апарата, вдигнал ножиците и разрязал картата на две, действайки изцяло на автопилот, преди да вдигне поглед и да разбере по смаяното лице на клиента какво е направил.[50]

Преди да започне работа в корпорация, една жена, с която се запознах по време на моите проучвания, работела като предучилищна възпитателка. Макар че вече работела с възрастни, старите ѝ навици не я напускали и когато колегите ѝ излизали от тоалетната, тя винаги ги питала дали са си измили ръцете.[51] Натъкнах се и на един разказ за мъж, който дълги години работил като спасител и след това, щом видел бягащо дете, му кресвал: „Не тичай!“.[52]

С течение на времето знаците, които задействат навиците ни, стават толкова обичайни, че всъщност вече са невидими – лакомствата на кухненския плот, дистанционното до креслото, телефонът в джоба ни. Реакциите ни спрямо тези знаци са толкова дълбоко закодирани, не желанието да действаме сякаш се появява от нищото. Точно поради тази причина е необходимо да започнем процеса на промяна на поведението с осъзнаване.

Първото, което трябва да направите, ако искате да промените навик, е да си дадете сметка за навиците и рутината, които вече имате. Ако навикът остане несъзнателен, не можете да очаквате да го подобрите. Както казва Карл Юнг: „Докато несъзнателното не се направи съзнателно, то ще ръководи живота ти и ти ще го наричаш съдба“[53].

КАРТОН ЗА ОТБЕЛЯЗВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ НАВИЦИТЕ

Японската железопътна система се смята за една от най-добрите в света. Ако някога ви се случи да пътувате с влак в Токио, ще забележите, че машинистите имат един особен навик.

Докато кара влака, машинистът изпълнява някакъв ритуал, като посочва различни обекти и подвиква команди. Когато влакът наближи семафор, той го сочи и подвиква: „Свети зелено“. Когато влакът спира или потегля от спирка, той посочва скоростта, изписана на светлинното табло, и я назовава. Когато стане време за потегляне, сочи разписанието и изрича на глас часа на тръгване. На перона други служители изпълняват подобен ритуал. Преди всяко потегляне на влака гаровите работници посочват ръба на перона и извикват високо: „Чисто“. Всяка подробност се декларира, посочва се с пръст и се изрича на глас.

Този процес, известен под името „Посочи и назови“, всъщност е система за безопасност, която цели намаляване на грешките. „Посочи и назови“ намалява грешките с до 85%, а инцидентите – с 30%.[54] На пръв поглед изглежда нелепо, но работи невероятно

---

[50] Helix van Boron, “What’s the Dumbest Thing You’ve Done While Your Brain Is on Autopilot,” Reddit, August 21, 2017, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/6v1t91/whats_the_dumbest_thing_youve_done_while_your/dlxa5y9.

[51] SwordOfTheLlama, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work,” Reddit, January 4, 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl3nta.

[52] SwearImaChick, “What Strange Habits Have You Picked Up from Your Line of Work,” Reddit, January 4, 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/3zckq6/what_strange_habits_have_you_picked_up_from_your/cyl681q

[53] Колкото и популярен да е този цитат на Карл Юнг, не можах да намеря оригиналния му произход. Може и да е перифраза от следния пасаж: „Според психологичното правило, когато вътрешна ситуация не се осъзнае, тя избива навън под името съдба. Тоест, когато индивидът си остава нераздвоен и не осъзнава своята вътрешна противоположност, светът трябва да действа по необходимост извън конфликта и да бъде разкъсан на две противоречащи си половини“. За повече вж. C. G. Jung, *Aion: Researches into the Phenomenology of the Self* (Princeton. N.J.: Princeton University Press, 1959), 71.

[54] Alice Gordenker, “JR Gestures,” *Japan Times*, October 21, 2008, https://www.japantimes.co.jp/news/2008/10/21/reference/jr-gestures/#.WvIG49Mvzu1.

добре. Нюйоркското метро възприема преработена версия, която се състои „само от посочване“, и „в рамките на две години инцидентите с неправилно насочени влакове падна с 57%“.[55]

Причината „Посочи и назови“ да е толкова ефективна се дължи на факта, че вдига нивото от несъзнателен навик към по-осъзнато действие[56]. Машинистите са инструктирани да използват очите, ръцете, устата и ушите си и по този начин вероятността да забележат някоя нередност е далеч по-голяма.

Жена ми прави нещо подобно. Винаги когато излизаме от къщи, тя изрежда на глас най-важните неща, включени в списъка ѝ. „Взела съм ключовете, портфейлът е у мен, очилата са у мен, мъжът ми е с мен.“

Колкото по-автоматичен става един навик, толкова по-малка е вероятността да се замислим за него. Ако сме правили нещо хиляди пъти досега, започваме да пропускаме някои детайли. Просто предполагаме, че и този път ще бъде същото както преди. Толкова сме свикнали да правим това, което винаги сме правили, че не спираме да се запитаме дали действията ни са правилни. Много от грешките ни в по-голямата си част се дължат именно на липсата на себесъзнание.

Едно от най-големите предизвикателства при промяната на навиците е умението да осъзнаваме онова, което вършим. То ни помага да си обясним защо последствията от вредните навици могат да се промъкнат незабелязано в действията ни. В личния си живот имаме нужда именно от система като „Посочи и назови“. От нея произлиза и Картонът за отбелязване на навиците – той представлява едно просто упражнение, което можете да използвате, за да осъзнаете по-ясно поведението си. Направете списък на всекидневните си навици.

Ето ви един пример откъде да започнете:

- Събуждам се
- Изключвам будилника
- Проверявам си телефона
- Отивам в банята
- Претеглям се
- Вземам си душ
- Мия си зъбите
- Слагам си дезодорант
- Закачам хавлията да съхне
- Обличам се
- Правя си чаша чай

...и така нататък.

---

[55] Allan Richarz, “Why Japan’s Rail Workers Can’t Stop Pointing at Things,” *Atlas Obscura*, March 29, 2017, https://www.atlasobscura.com/articles/pointing-and-calling-japan-trains.

[56] Когато бях в Япония, станах свидетел как тази система спаси живота на една жена. Малкият ѝ син пристъпи в „Шинкансен“ – един от най-известните високоскоростни влакове, пътуващ с над 300 километра в час – точно когато вратите се затваряха. Тя остана на перона и пъхна ръка в затварящия се процеп, за да хване детето. Ръката ѝ беше притисната от вратите, но влакът се готвеше да тръгне – точно преди да потегли, един гаров работник, който изпълняваше „Посочи и назови“ на перона, забеляза жената и успя да прекрати тръгването. Вратите се отвориха, жената, вече плувнала в сълзи, се спусна към сина си и минутка по-късно влакът потегли. – Б. а.

След като съставите пълния списък, огледайте всяко действие и се запитайте: „Това добър навик ли е, лош ли е, или е неутрален?“ (Макар че нещата са малко по-сложни, както ще обясня по-долу.) Ако навикът е добър, отбележете го с а ако е лош – с Ако е неутрален, отбележете го със знак за равенство – „=“.

Може би списъкът Ви ще изглежда по следния начин:

- Събуждам се =
- Изключвам будилника =
- Проверявам си телефона –
- Влизам в банята =
- Претеглям се +
- Измивам си зъбите +
- Слагам си дезодорант +
- Окачвам хавлията да съхне =
- Обличам се =
- Правя си чаша чай +

Символите, с които оценявате даден навик, ще зависят от конкретната ситуация и целите ви. За човек, който се опитва да отслабне, изяждането на филийка с фъстъчено масло всяка сутрин може и да е лош навик. За друг, който иска да натрупа мускулна маса обаче, би могло да се окаже полезен навик. Всичко зависи от това какъв се стремите да станете.[57]

Ето ви една ситуация: Аз всъщност не вярвам в „полезни“ и „вредни“ навици. Всички те ви служат по определен начин – дори и вредните, – което обяснява защо ги повтаряте. Вместо да ги повтаряте несъзнателно, класифицирайте ги според това колко полезни ще ви бъдат в дългосрочен план. Най-общо казано, полезните навици ще имат позитивен резултат. Лошите – отрицателен. Пушенето може и да ви помага да намалите стреса в момента, но не е здравословно поведение в дългосрочен план.

Ако все пак се затруднявате как точно да класифицирате някой проблем, ето ви един въпрос, който аз обичам да си задавам: „Дали този навик ми помага да се превърна в личност, каквато искам да бъда? Какъв вот ще даде този навик – „за“ или „против“ желаната от мен идентичност?“. Навици, които укрепват желаната от вас идентичност, обикновено са полезни. Такива, които са в конфликт с желаната от вас идентичност, обикновено са вредни.

Важно е да се изтъкне, че докато си отбелязвате навиците, отначало няма нужда да променяте нищо. Целта е просто да регистрирате какво се случва. Следете мислите и действията си, без да ги оценявате или подлагате на критика. Не се обвинявайте за неуспехите си. Но не се и възхвалявайте при успехите.

Ако всяка сутрин изяждате по един шоколад, отбележете го, все едно става дума за някой друг. О, *колко интересни неща правят хората.* Ако ядете непрекъснато, просто впишете, че поемате повече калории, отколкото са ви нужни. Ако си губите времето онлайн, отбележете, че прекарвате живота си по начин, по който не искате.

[57] Заинтересованият читател може да свали шаблон за отбелязване на резултатите от навиците си на *https://jamesclear.com/atomic-habits/scorecard* – Б. а.

Първата стъпка към промяна на вредните навици е да ги потърсите. Ако ви се струва, че ви трябва допълнителна помощ, тогава пробвайте с „Посочи и назови“. Назовете на глас действието, което се каните да извършите, и какъв ще бъде резултатът от него. Ако например искате да се отървете от навика си да ядете нездравословна храна, но се хващате, че посягате към поредния пакет чипс, кажете на глас: „Каня се да изям този чипс, но знам, че нямам нужда от него. Ако го изям, ще надебелея и това ще се отрази на здравето ми“.

Щом чуете описанието на лошите си навици, изречено на глас, последиците от даденото действие ще изглеждат по-реални. То по-скоро придава тежест на постъпката, отколкото да ви остави да поемете по наклонената плоскост на старата рутина. Този подход е полезен дори ако само се опитвате да си спомните нещо, което да включите в списъка си със задачи. Когато просто кажете на глас: „Утре, след като обядвам, трябва да отида до пощата“, това увеличава вероятността наистина да го направите.

Ако искате да създадете навик да си лягате в десет часа, нагласете си часовника да звъни точно в десет. Когато го чуете, кажете на глас: „Време е да си лягам“. Така се налага да потвърдите нуждата от конкретното действие и именно в това се състои разликата.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- С достатъчно практика мозъкът започва несъзнателно да реагира на знаци, които водят до определени поведения.
- Когато навиците ни станат автоматични, спираме да обръщаме внимание на процеса.
- Промяната на поведението винаги започва от себеосъзнаването. Трябва да сте наясно с навиците си, преди да можете да ги промените.
- Използвайте „Посочи и назови“. Казвайте на глас какво правите и какво се каните да направите – този подход ще ви помогне да си дадете по-добра сметка за навиците си.
- Картон за отбелязване на навиците ще ви е от полза при следенето на поведението ви.

Глава 5. Най-добрият начин да си изградите нов навик

През 2001 г. учени във Великобритания започнали работа с 248 души, за да им изградят по-добри навици за спортуване в рамките на двуседмичен курс. Хората били разделени на три групи.[58]

Първата група била контролна. Тя просто била помолена да следи колко често спортува.

Втората група била „мотивационна“. Тя била помолена не само да следи колко често спортува, но също така и да чете материали, посветени на ползата от спортуването. Учените обяснили на участниците в тази група, че спортът намалява риска от сърдечно-съдови заболявания и укрепва здравето на сърцето.

Третата група получила същите инструкции като втората, което означавало, че имала еднаква мотивация. Тези участници обаче били помолени също така да изготвят план кога и къде ще спортуват през следващата седмица. Всеки от тях трябвало да попълни празните места в следното изречение: „През следващата седмица ще прекарвам 20 минути в усилени упражнения в [ДЕН] в [ЧАС] в [МЯСТО]“.

При първа и втора група от 35 до 38% от членовете ходили на фитнес поне веднъж седмично. (Интересно е, че мотивационната презентация, която била представена на втората група, като че ли не оказала някакво забележимо влияние върху поведението на участниците.) При третата група обаче 91 % от членовете посещавали фитнеса поне веднъж седмично – два пъти повече от нормалното.

Учените наричат изречението, което им било дадено за попълване, *намерение за изпълнение* – фактически план какво смятаме да правим и къде смятаме да го правим в обозримо бъдеще. С други думи, как *възнамерявате* да *изпълните* даден навик.

Знаците, които могат да задействат даден навик, се проявяват в различни форми – бръмченето на телефона в джоба ви, миризмата на цигара, воя на полицейска сирена, – но най-често срещаните се отнасят за време и място. Най-общо казано, форматът за създаване на намерение за изпълнение се получава така:

Възникне ли ситуация Х, ще изпълня реакция У.

Стотици проучвания са доказали, че намерението за изпълнение е ефективен способ за преследване на нашите цели, независимо дали ще си записвате точното време и датата, когато трябва да отидете да ви бият противогрипна ваксина[59], или ще си отбележите датата и часа, в които имате насрочена колоноскопия.[60] Те увеличават вероятността

---

[58] Sarah Milne, Sheina Orbell, and Paschal Sheeran, “Combining Motivational and Volitional Interventions to Promote Exercise Participation: Protection Motivation Theory and Implementation Intentions,” *British Journal of Health Psychology* 7 (May 2002): 163–184.

[59] Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian, “Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 26 (June 2011): 10415–10420.

[60] Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian, “Planning Prompts as a Means of Increasing Preventive Screening Rates,” *Preventive Medicine* 56, no. 1 (January 2013): 92-93.

хората да не забравят дейности като рециклиране, учене, ранно лягане и дори отказване от цигарите.

Учените също така установяват, че броят на гласуващите се покачва, когато на хората се задават въпроси като: „По кой път ще минете, за да стигнете до избирателния пункт? По кое време смятате да тръгнете? Кой автобус ще вземете, за да отидете дотам?“.[61] Други успешни правителствени програми насърчават гражданите да си съставят ясен план как да си платят данъците навреме или ги напътстват кога и къде да си платят просрочени сметки.[62]

Изводът е ясен – хора, които си изготвят план кога и къде ще изпълнят нов навик, е по-вероятно да го направят.[63] Ясно изразено намерение за изпълнение, написано черно на бяло, помита такива мъгляви представи като „Искам да работя повече“ или „Искам да съм по-продуктивен“ и „Ще ходя да гласувам“ и ги превръща в конкретен план за действие.

Твърде много хора пристъпват към изграждането на нов навик без осмисляне на тези съществени подробности. Казваме си: „Ще се храня здравословно“ или „Ще пиша повече“, но никога не уточняваме кога и къде ще приложим тези навици. Оставяме ги на случайността и се надяваме, че когато му дойде времето, „ще си спомним“ или ще сме „достатъчно мотивирани“.

Много хора си мислят, че им липсва мотивация, когато в действителност онова, което им липсва, е яснота. Невинаги е очевидно къде и кога трябва да действаме. Някои хора чакат цял живот да настъпи времето, което ще им се стори най-подходящо за лично израстване.

Веднъж щом определите какво е намерението ви за изпълнение, не е необходимо да чакате вдъхновението да ви осени. *Ще напиша ли днес една глава, или не? Сутринта ли да медитирам, или следобед?* Когато моментът на действие настъпи, няма да има нужда тепърва да вземате решение. Просто следвате предварително изготвения план.

Най-простият начин да приложите тази стратегия за вашите навици е като попълните следното изречение:

Аз ще [ПОВЕДЕНИЕ] в [ВРЕМЕ] на [МЯСТО].

- **Медитация.** Ще медитирам една минута в седем сутринта в кухнята.
- **Учене.** Ще уча испански двайсет минути в шест следобед в спалнята.
- **Упражнения.** Ще се упражнявам един час в пет следобед в местния фитнес.
- **Брак.** Ще направя на партньора си чаша чай в седем следобед в кухнята.

Ако не сте сигурни кога точно да започнете вашия навик, опитайте с първия ден от седмицата, месеца или годината. Човек е по-склонен да предприеме някакво действие

[61] David W. Nickerson and Todd Rogers, “Do You Have a Voting Plan? Implementation Intentions, Voter Turnout, and Organic Plan Making,” *Psychological Science* 21, no. 2 (2010): 194–199.

[62] “Policymakers around the World Are Embracing Behavioural Science,” *The Economist*, May 18, 2017, https://www.economist.com/news/international/21722163-experimental-iterative-data-driven-approach-gaining-ground-policymakers-around

[63] Edwin Locke and Gary Latham, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey,” *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705–717, doi:10.1037//0003–066x.57.9.705.

именно по това време, защото тогава обикновено сме по-обнадеждени[64] – нова седмица, ново начало. А ако имаме надежда, се появява и причина за предприемане на действие. Мотивацията за едно ново начало със започването на нова седмица, месец или година като че ли е по-силна.

Има и още една полза от намерението за изпълнение. След като сте уточнили какво искате и как ще го постигнете, то ви помага да кажете „не“ на нещата, които ви отклоняват от релсите, разсейват ви и ви отдалечават от курса. Често казваме „да“ на дребни желания, защото просто не ни е ясно какво ще правим вместо това. Когато мечтите ви са неясни, е лесно да оправдаете малки изключения и никога да не стигнете до основните дейности, които трябва да извършите, за да успеете.

Дайте време и пространство на навиците си. Целта е да направите времето и мястото толкова очевидни, че след достатъчно много повторения да усещате знак да свършите точно това, което трябва и когато трябва, дори и да не можете да кажете защо го вършите. Както изтъква писателят Джейсън Цвайг: „Очевидно никога няма просто да започнете да ходите на тренировки, без да сте вложили съзнателна мисъл в това. Но също като куче, чиито лиги потичат, щом чуе звънеца, може би и на вас ще ви запари под петите, наближи ли време за тях“.[65]

Има много начини да си служите с намерението за изпълнение в живота и работата. Любимият ми подход към него е една стратегия, която научих от преподавателя в Станфордския университет Б. Дж. Фог и кръстих *стелаж за навици.*[66]

СТЕЛАЖ ЗА НАВИЦИ: ПРОСТ ПЛАН ЗА ПРЕНАРЕЖДАНЕ НА ВАШИТЕ НАВИЦИ

През почти целия си живот френският философ Дени Дидро е живял в бедност, но всичко това се променило само за един ден през 1765 г.[67]

Дъщерята на Дидро щяла да се омъжва, но той не можел да си позволи да отдели средства за сватбата. Въпреки липсата им, Дидро бил известен с участието си в създаването на *Encyclopedic*, една от най-обширните енциклопедии за времето си. Когато Екатерина Велика, императрицата на Русия, научила за финансовите му проблеми, сърцето ѝ се разтопило от състрадание към него. Обичала да чете и се възхищавала на Енциклопедията. Предложила на Дидро да купи личната му библиотека за 1000 лири – това са били над 50 000[68] днешни долара. Изведнъж Дидро се оказал платежоспособен. Платил не само за сватбата, но успял да купи и ален халат за себе си.[69]

---

[64] Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, and Jason Riis, “The Fresh Start Effect: Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior,” *PsycEXTRA Dataset*, 2014, doi:10.1037/e513702014–058.

[65] Jason Zweig, “Elevate Your Financial IQ: A Value Packed Discussion with Jason Zweig,” interview by Shane Parrish, *The Knowledge Project*, Farnam Street, audio, https://www.fs.blog/2015/10/jason-zweig-knowledge-project.

[66] За фразата „стелаж за навици“ съм задължен на С. Дж. Скот, който написа книга със същото име. Доколкото разбрах, неговата концепция е малко по-различна, но харесах фразата и сметнах за добра идея да я включа в тази глава. И други автори, например Кортни Карвър и Джулиен Смит, също са използвали тази фраза, но в различен контекст.

[67] “Denis Diderot,” *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Denis_Diderot, last modified October 26, 2017.

[68] Освен че платила за библиотеката, Екатерина Велика помолила Дидро да си задържи книгите, докато не ѝ потрябват, и му предложила да стане неин библиотекар срещу заплащане. – Б. а.

[69] *Encyclopædia Britannica*, vol. 8 (1911), s.v. “Denis Diderot.” Аленият халат на Дени Дидро често е описван като подарък от приятел. За съжаление, не успях да намеря нито един оригинален източник, който да потвърждава, че това е подарък от приятел, нито пък да споменава името на този приятел. Ако познавате някой историк, специализирал се в покупки на халати, пратете ми го насам, за да изясня историята с прочутия халат на Дидро.

Бил прекрасен халат, толкова красив, че Дидро веднага забелязал колко не на място изглежда сред останалите му скромни притежания. По този повод писал: „никаква координация, никаква хармония, никаква красота“ между елегантния халат и останалата му покъщнина.[70]

Скоро Дидро почувствал нужда да обнови притежанията си. Заменил килима си с нов от Дамаск. Украсил дома си със скъпи скулптури. Купил си огледало, което сложил над камината, снабдил се и с нова кухненска маса. Изхвърлил старото си плетено кресло и го сменил с кожено. Също като падащите плочки на доминото, всяка покупка водела след себе си следващата.

Поведението на Дидро не е необичайно. Всъщност тенденцията една покупка да води до друга си има име – Ефект на Дидро. Според Ефекта на Дидро новата придобивка често създава възходяща консуматорска спирала, водеща до нови покупки.[71]

Този модел може да се види навсякъде. Купувате си рокля, но трябва да си купите и обувки, и обеци, които да ѝ отиват. Купувате диван и изведнъж поставяте под въпрос цялата мебелировка на хола. Купувате на детето си играчка и скоро се усещате, че започвате да купувате и всички други допълнения към нея. Получава се верижна реакция от покупки.

Също като с покупките, често след като сме свършили някаква работа във всекидневието, след нея се залавяме за друга, но свързана с предишната. Отиването в банята води до измиване и избърсване на ръцете, което пък ви напомня, че трябва да сложите мръсните кърпи в коша за пране, което пък от своя страна ви подсеща, че в списъка с покупките трябва да включите и прах за пране – и така нататък. Нито едно поведение не се проявява в изолация. Всяко действие е знак, който задейства следващия.

Защо е важно това?

Когато става дума за придобиване на нови навици, можете да използвате комуникативността на поведението в своя изгода. Един от най-добрите начини да изградите нов навик е да намерите такъв, който повтаряте всеки ден, и да „подредите“ новия върху него. Именно това е *стелаж за навици.*

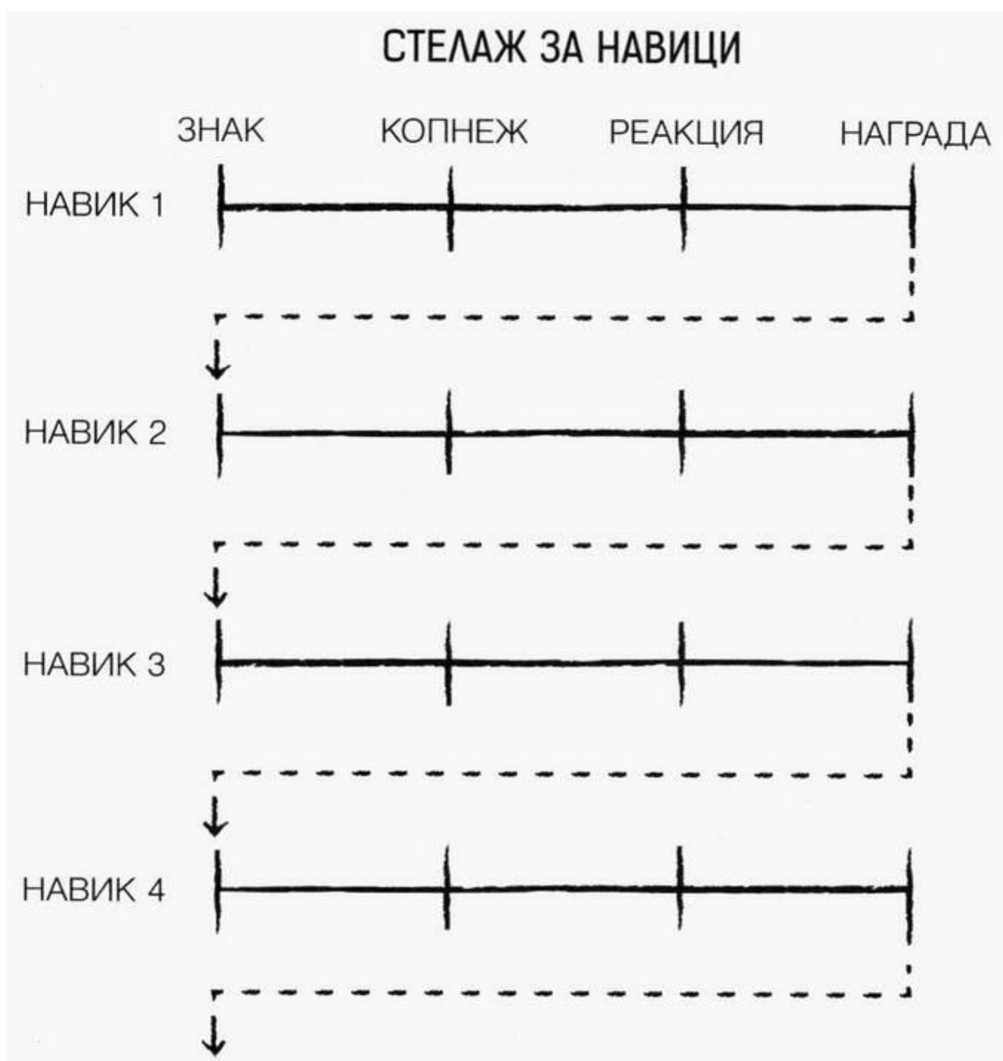
Стелажът за навици е специална форма на намерение за изпълнение. Вместо да свържете вашите навици с избрано време и място, свързвате новия навик с такъв, какъвто вече имате. Този метод, популяризиран от Б. Дж. Фог в неговата програма *Тривиални навици*[72], ви насърчава съзнателно да комбинирате нови навици със стари.

---

[70] Denis Diderot, “Regrets for My Old Dressing Gown,” trans. Mitchell Abidor, 2005, https://www.marxists.org/reference/archive/diderot/1769/regrets.htm.

[71] Juliet Schor, *The Overspent American: Why We Want What We Don’t Need* (New York: HarperPerennial, 1999).

[72] В тази глава използвам термина „стелаж за навици“, за да обясня свързването на нов навик със стар. За тази идея съм благодарен на Б. Дж. фог. Струва си да отбележа, че в своята работа фог използва фразата „закотвяне“, за да опише същия подход, защото старият ви навик действа като „котва“, която държи новия навик на мястото му. Без значение кой термин предпочитате, според мен това е ефективна стратегия. Можете да научите повече за работата на фог и неговия Метод на дребните навици, ако посетите https://www.tinyhabits.com.



***Фигура 7**: Стелажът за навици подсилва вероятността да поддържате навик, като подредите новия навик върху стар. Този процес може да се повтаря, за да наредите голям брой навици един върху друг, като всеки действа като знак за следващия.*

Формулата за стелаж за навици е следната:

След като [НАСТОЯЩ НАВИК], ще [НОВ НАВИК].

Например:

- **Медитация**. След като си сваря сутрешното кафе, ще медитирам една минута.
- **Фитнес**. След като се върна у дома след работа, веднага си обличам спортния екип.
- **Признателност**. След като седна да вечерям, ще изрека думи на признателност за случилото се днес.
- **Брак.** След като си легна довечера, ще целуна партньора/партньорката си.
- **Безопасност**. След като си обуя маратонките, ще пратя съобщение на някой приятел или роднина, за да знае къде съм и кога ще се върна.

Ключът е да свържете желания навик с нещо, което вече правите всеки ден. След като усъвършенствате основната конструкция, можете да започнете да строите по-голям стелаж, като навържете съответните навици един за друг. Това ще ви позволи да се възползвате от набраната инерция, която води от един навик към следващ – позитивна версия на Ефекта на Дидро.

Сутрешната ви рутина може да изглежда така:

1. След като си изпия сутрешното кафе, ще медитирам шейсет секунди.
2. След като медитирам шейсет секунди, ще си направя списък със задачите, които трябва да свърша през деня.
3. След като направя списъка, веднага ще се заема със следващата задача.

Или пък разгледайте този стелаж за навици за вечерта:

1. След като се навечерям, ще сложа съдовете директно в съдомиялната.
2. След като ги сложа там, веднага ще избърша плота.
3. След като избърша плота, ще извадя чашата за сутрешното ми кафе.

Или пък този стелаж за навици за по-добър сън или разходки:

1. След като си измия зъбите, ще си заредя телефона в банята.
2. След като си включа телефона да се зарежда, ще си легна.
3. След като будилникът ме събуди сутринта, ще отида в банята и ще изключа телефона.
4. След като го изключа, ще си измия зъбите.
5. След като си измия зъбите, ще си взема душ.

Можете да вмъкнете ново поведение между вече съществуващи рутинни действия. Навярно дори вече имате такива, които изглеждат горе-долу по следния начин:

Събуждане > Оправяне на леглото > Душ.

Да речем, че искате да придобиете навик всяка вечер да четете повече. Пробвайте следното:

Събуждане > Оправяне на леглото > ***Поставяне на книга на възглавницата*** **> Душ.**

Когато си лягате вечерта, книгата ще ви чака.

Стелажът за навици ви позволява да създадеше набор от прости правила, които да направляват бъдещото ви поведение. Може също така да развиете стелажи за навици за общо ползване, които да ви напътстват, когато ситуацията го позволява.

Например:

- **Фитнес.** Когато вляза във входа, ще се кача по стълбите, вместо да взема асансьора.
- **Социални умения.** Когато отида на някое парти, ще се представя на всички, които още не познавам.
- **Финанси.** Когато направя покупка за по-малко от 100 долара, ще добавя същата сума към спестяванията си.
- **Здравословно хранене.** Когато си сипвам ядене, най-напред ще си сложа зеленчуци.
- **Минимализъм.** Когато си купя нещо ново, ще подарявам друго. (Едно влиза, друго излиза.)[73]
- **Настроение.** Когато телефонът звънне, ще поема дълбоко дъх и ще се усмихна, преди да вдигна.
- **Фитнес.** Докато си топля храната на микровълновата фурна, ще направя няколко клякания.
- **Забравяне.** Когато напускам обществено място, ще огледам масата и столовете, преди да си тръгна, да не би да съм забравил нещо.

Тайната за създаване на успешен стелаж за навици е да подберете точния знак. Много е важно кога и къде ще изберете да вмъкнете навик във всекидневната си рутина. Ако се опитвате да добавите медитация към сутрешната си рутина, обаче децата ви всяка сутрин се втурват с радостни крясъци в спалнята ви, в случая сте избрали погрешното време и място. Преценете кога е най-вероятно да постигнете успех. Не се опитвайте да вмъквате навик, когато вероятността да сте заети с нещо друго е голяма.

Освен това знаците ви трябва да бъдат със същата честота като желания от вас навик. Ако искате да повтаряте ежедневно даден навик, но сте го поставили над такъв, който повтаряте само в понеделник, изборът ви няма да се окаже добър.

Можете да намерите правилния знак, като разровите паметта си и направите списък на настоящите си навици. Като начало можете да използвате вашия Картон за отбелязване на навици, описан в предната глава. Можете също така да си направите таблица с две колонки. В първата колонка впишете навиците, които повтаряте неизменно всеки ден.[74]

Например:

- Ставам от леглото
- Вземам си душ
- Мия си зъбите
- Обличам се
- Правя си кафе
- Закусвам
- Закарвам децата на училище
- Започвам работния ден
- Обядвам

[73] Dev Basu (@devbasu), "Have a one-in-one-out policy when buying things," Twitter, February 11, 2018, *https://twitter.com/devbasu/status/962778141965000704.*

[74] От *https://jamesclear.com/atomic-habits/habit-stacking* можете да си свалите примерен стелаж за навици. – Б. а.

- Край на работния ден
- Преобличам се в домашни дрехи
- Сядам да вечерям
- Загасям лампите
- Лягам си

Списъкът ви може да се окаже много по-дълъг, но вярвам, че схванахте идеята. Във втората колонка впишете всички неща, които със сигурност ви се случват ежедневно. Например:

- Слънцето изгрява
- Получавате съобщение
- Песен, която слушате всеки ден
- Слънцето залязва

Въоръжени с тези два списъка, можете да започнете да търсите най-доброто място, където да вмъкнете новия навик във всекидневната си рутина.

Стелажът за навици работи най-добре, когато знакът е много специфичен и готов за моментално действие. Много хора избират знаци, които са твърде смътни. Самият аз допуснах тази грешка. Когато реших да си изградя навик да правя лицеви опори, стелажът ми беше следният: „Когато изляза в обедна почивка, ще направя десет лицеви опори“. На пръв поглед всичко беше наред. Чрез метода на пробата и грешката си дадох сметка, че подтикът е неясен. Кога да правя лицевите опори – след като обядвам или преди това? А къде да ги правя? След няколко неуспешни дни промених стелажа си по следния начин: „Когато затворя лаптопа си за обедна почивка, ще направя десет лицеви опори“. Неяснотата изчезна.

Навици като „чети повече“, „бъди по-продуктивен“ или „яж само здравословна храна“ са полезни каузи, но са твърде неясни. Бъдете точни и конкретни, например: „след като затворя вратата“, „след като си измия зъбите“, „след като седна на масата“. Уточнението е много важно. Колкото по-силно асоциирате новия си навик със специфичен знак, толкова по-голяма е вероятността да го забележите, когато дойде време за действие.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Първият закон за промяна на поведението е *Направете го очевиден.*
- Двата най-разпространени типа знаци са време и място.
- Намерението за изпълнение и стелажът, за навици могат да определят точното време и място за вашите навици.
- Формулата за изпълнение на намерение е следната: Ще [ПОВЕДЕНИЕ] в [ВРЕМЕ] в [МЯСТО].
- Стелажът за навици е стратегия, която ви позволява да съберете вече съществуващ навик с нов.
- Формулата за стелаж за навици е: След като [НАСТОЯЩ НАВИК], аз ще [НОВ НАВИК].

Глава 6. Мотивацията често се надценява. В повечето случаи средата е по-важна

Ан Торндайк, лекарка от Масачузетската болница в Бостън, била убедена, че може да подобри хранителните навици на хиляди служители и посетители, без да променя ни най-малко волята или мотивацията им.[75] Всъщност тя нямала намерение дори да им говори.

Торндайк и колегите ѝ подготвили план за проучване как да променят „архитектурата на избора“ в болничната столова. Започнали с промяната на начина, по който били подредени питиетата. Преди това хладилниците били пълни само с газирани напитки. Участниците в проучването добавили във всеки хладилник и вода. Освен това наслагали бутилки с вода из цялата столова. Газираните напитки си останали в по-голямо количество из шкафовете, но водата присъствала навсякъде из столовата.

През следващите три месеца бройката на продадените газирани напитки паднала с 11,4%, а същевременно продажбите на бутилираната вода скочили с 25,8%. Внесли подобни промени и при храната и получили същите резултати. Никой не обелил и дума пред никого.

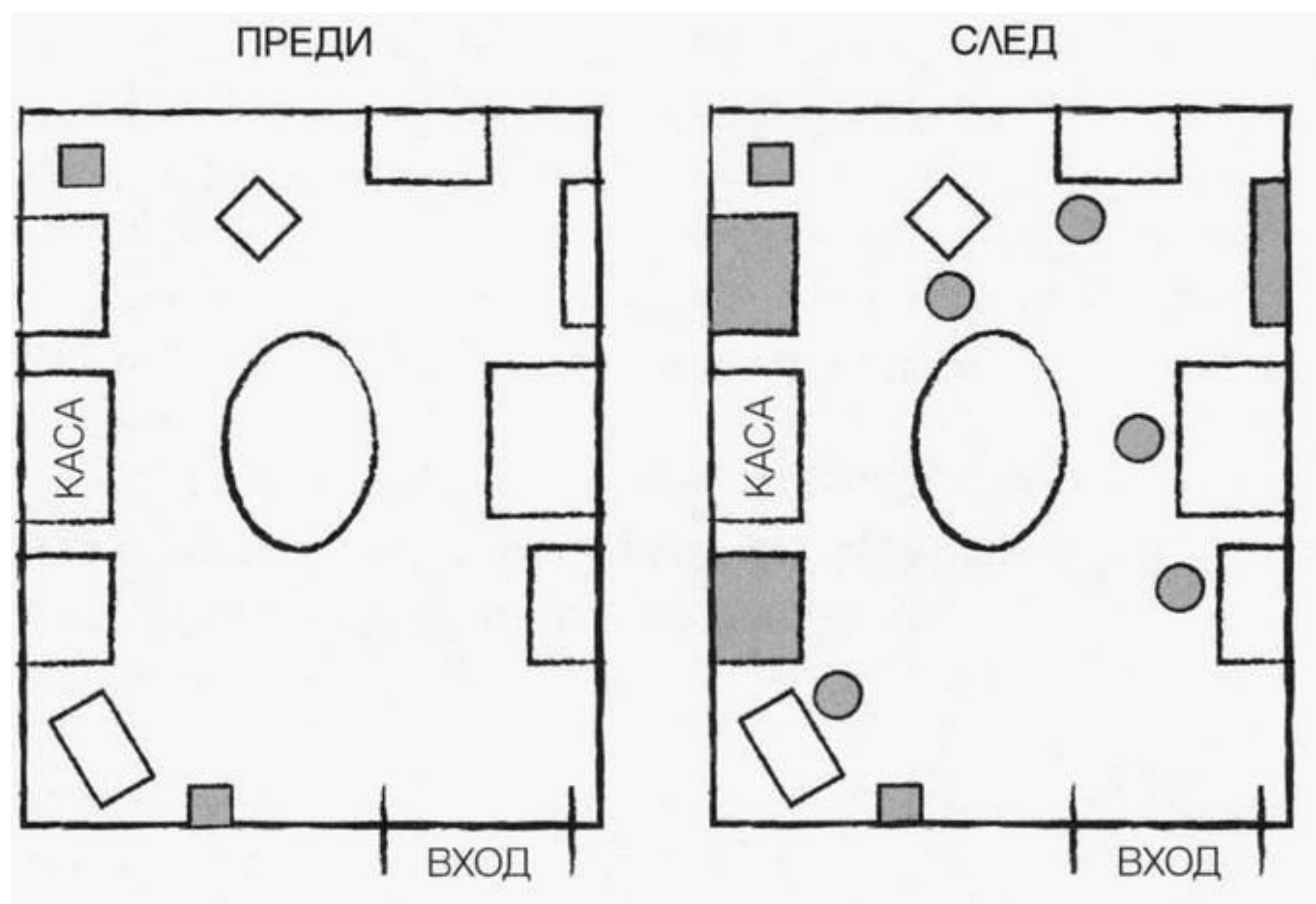
Хората често избират продукти не заради това *какви* са, а поради това *къде* са.[76] Ако вляза в кухнята и видя на плота чиния със сладки, ще си взема пет-шест и ще започна да ги ям, макар изобщо да не съм помислял за тях и да не съм гладен. Ако общата маса в офиса винаги е затрупана с понички и бейгъли, ще е доста трудно да минете покрай тях, без да си вземете няколко. Вашите навици се променят в зависимост от помещението, в което се намирате.

Средата е невидимата ръка, която извайва човешкото поведение. Някои модели на поведение са склонни да се проявяват отново и отново при наличието на определени условия на средата. Въпреки уникалността на всеки индивид, ако вкарате двама души в сходна среда, твърде вероятно е те да проявят едно и също поведение. Всеки навик зависи от контекста, в който е поставен. Когато се намираме в църква, говорим шепнешком. Вървим ли по тъмна улица, сме предпазливи и нащрек. При тези и други подобни случаи най-често срещаната форма на промяна не е вътрешна, а външна – променя ни светът около нас.

---

[75] Anne N. Thorndike et al., “A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices,” *American Journal of Public Health* 102, no. 3 (2012), doi:10.2105/ajph.2011.300391.

[76] Многобройните проучвания са показали, че само от гледката на храна може да почувстваме глад, дори и когато в действителност не би трябвало да сме гладни. Според един изследовател „поведението на хранене в по-голямата си част е последица от автоматична реакция на контекстуален хранителен знак“. За повече вж.: D. A. Cohen and S. H. Babey, “Contextual Influences on Eating Behaviours: Heuristic Processing and Dietary Choices,” *Obesity Reviews* 13, no. 9 (2012), doi:10.1111/j.1467–789x.2012.01001.x; and Andrew J. Hill, Lynn D. Magson, and John E. Blundell, “Hunger and Palatability: Tracking Ratings of Subjective Experience Before, during and after the Consumption of Preferred and Less Preferred Food,” *Appetite* 5, no. 4 (1984), doi:10.1016/s0195–6663(84)80008–2.



***Фигура 8**: Ето как е изглеждала кафетерията, преди да се направи промяната във вътрешното разпределение (отляво) и след това (вдясно). Оцветените квадратчета показват мястото, където може да се намери бутилирана вода по всяко време. Тъй като количеството вода вътре в помещението се е увеличило, навикът се премества по естествен път и без допълнителна мотивация.*

През 1936 г. психологът Кърт Люин извежда едно просто уравнение, което изразява смело твърдение – поведението е функция на личността в нейната среда[77], тоест:

$$B = f(P.E)$$

Не след дълго Уравнението на Люин е проверено в бизнеса. През 1952 г. икономистът Хоукинс Стърн описва едно явление, което нарича *Импулсивен подтик за покупка*[78], задействащо се, „когато човек види някаква стока за първи път и си представи, че има нужда от нея". С други думи, клиентът купува стоката не защото се нуждае от нея, а заради начина, по който е изложена.

Например стока, поставена на нивото на очите, е по вероятно да бъде купена, отколкото онази, разположена близо до пода. Именно поради тази причина често ще видите скъпа продукция на известни марки изложена на място, където може да бъде лесно достигната, докато поевтините стоки са набутани на по-труднодостъпни места. Същото важи и за стелажите, разположени на края на всяка пътека в супермаркетите,

[77] Kurt Lewin, *Principles of Topological Psychology* (New York: McGraw-Hill, 1936).
[78] Hawkins Stern, "The Significance of Impulse Buying Today," *Journal of Marketing* 26, no. 2 (1962), doi:10.2307/1248439.

малко преди касите. Всеки от тях е машина за правене на пари за продавачите на дребно – 45% от продажбите на „Кока-Кола“ например идват именно от стелажите в края на всяка пътека.[79]

На колкото по-видно място се намира стоката, толкова по-голяма е вероятността, ако не да я купите, то поне да я опитате. Хората пият „Бъд Лайт“, защото я има във всеки бар, и влизат в „Старбъкс“, защото е на всеки ъгъл.[80] Обичаме да си мислим, че всичко е под наш контрол. Ако изберем обикновена вода вместо газирана, смятаме, че е защото ние сме го пожелали. Истината обаче е, че много от действията, които предприемаме ежедневно, са резултат не от мисъл и избор, а вследствие на най-очевидната опция.

Всяко живо същество си има методи да усеща и разбира околния свят. Орлите притежават забележително зрение и виждат много надалеч. Змиите подушват, като „опитват въздуха“ с изключително чувствителния си език. Акулите долавят и най-малките електрически сигнали и вибрации във водата, които рибите предизвикват. Дори бактериите имат хеморецептори – мънички сензорни клетки, които им позволяват да разпознават токсични химикали в околната среда.

При хората възприятието се направлява от сетивна нервна система. Възприемаме света посредством зрение, слух, обоняние, допир и вкус. Разполагаме обаче и с други начини за улавяне на стимули. Някои от тях са съзнателни, а други – подсъзнателни. Можете например да „забележите“ падането на температурата преди буря, усилването на болката в стомаха ви, когато ви е тежко, или загубата на равновесие, когато ходите по скалист терен. Рецепторите по тялото ви долавят широк спектър от вътрешни стимули, като например количеството сол в кръвта или нуждата да пиете вода, когато ожаднеете.

Най-мощното човешко сетиво обаче е зрението. Човешкото тяло разполага с около единайсет милиона рецептори. Приблизително десет милиона от тях са посветени на зрението.[81] Някои специалисти смятат, че половината ресурси на човешкия мозък се използват от зрението.[82] Като се има предвид, че зависим от зрението много повече, отколкото от всяко друго сетиво, не би трябвало да се изненадваме от факта, че зрителните знаци са най-мощните катализатори на поведението ни. Поради тази причина и най-малката промяна в това, което *виждаме,* води до огромно изменение в онова, което *правим.*

След като осмислите влиянието на зрителните знаци върху поведението, можете да си представите колко е важно да живеете и работите в среда, която е пълна с продуктивни знаци и е лишена от непродуктивни такива. За щастие, в това отношение има добри новини. Не е необходимо да бъдете жертва на вашата среда. Вие можете да я проектирате сами.

---

[79] Michael Moss, “Nudged to the Produce Aisle by a Look in the Mirror,” *New York Times,* August 27, 2013, *https://www.nytimes.com/2013/08/28/dining/wooing-us-down-the-produce-aisle.html?_r=0*.

[80] Колкото повече храна виждаме, толкова по-вероятно е да я купим и изядем. T. Burgoine et al., “Associations between Exposure to Takeaway Food Outlets, Takeaway Food Consumption, and Body Weight in Cambridgeshire, UK: Population Based, Cross Sectional Study,” *British Medical Journal* 348, no. 5 (2014), doi:10.1136/bmj.g1464.

[81] Timothy D. Wilson, *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Cambridge, MA: Belknap Press, 2004), 24.

[82] B. R. Sheth et al., “Orientation Maps of Subjective Contours in Visual Cortex,” *Science* 274, no. 5295 (1996), doi:10.1126/science.274.5295.2110.

КАК ДА ПРОЕКТИРАТЕ ВАШАТА СРЕДА, ЗА ДА УСПЕЕТЕ

По време на енергийната криза и ембаргото върху петрола през 70-те години на миналия век холандските учени започнали да обръщат сериозно внимание на потреблението на енергия в страната. Те открили, че някои собственици на жилища в едно от предградията на Амстердам потребявали с 30% по-малко енергия от съседите си, въпреки че жилищата били еднакви по размер и получавали ток на една и съща цена.

Оказало се, че къщите в този квартал били почти идентични, с едно изключение – местоположението на електромера. Някои от тях били поставени в мазето. Други пък слагали електромерите в коридора на основния етаж. Както може би вече сте се досетили, тези, чиито електромери се намирали в коридора, потребявали по-малко ток. Когато използването на енергия е очевидно и лесно забележимо, хората променят поведението си.[83]

Много по-лесно ни е да забелязваме знаци, които изпъкват. Едва доловимите знаци обикновено са игнорирани. Очевидните подтици привличат вниманието. Средата, в която живеем и работим, често ни улеснява да *не* предприемаме някои действия. Лесно е да *не* се упражняваш да свириш на китара, когато знаеш, че тя е забутана някъде в килера. Лесно е да *не* четем книга, когато библиотеката ни се намира чак в стаята за гости. Лесно е да *не* си вземем лекарствата, когато те не са пред очите ни. Когато навиците не са очевидни, лесно се игнорират.

За сравнение, създаването на очевидни зрителни знаци може да привлече вниманието ви към желания навик. През първата половина на 90-те години на миналия век чистачите на Амстердамското летище „Схипхол“ залепили в центъра на всички писоари малко стикерче, което приличало на муха. Още щом мъжът пристъпел към писоара, погледът му попадал върху стикера, който той вземал за истинска буболечка. Стикерът подобрил прицелването и значително намалил „разлива“ около писоарите. Последвалият анализ заключил, че стикерите намалили разходите за почистване на тоалетните с 8% на година.[84]

Аз самият изпитах мощта на очевидните знаци на собствения си гръб. Обикновено си купувах ябълки от магазина, слагах ги в най-долното отделение на хладилника и ги забравях. Докато си спомня отново за тях, ябълките вече не ставаха за ядене. Изобщо не ги виждах, затова и изобщо не ги ядях. Междувременно обаче послушах собствения си съвет и промених средата. Купих една голяма фруктиера и я сложих в средата на кухненския плот. Следващия път, когато си купих ябълки, веднага ги изсипах в нея – на видно място, където можеха да са ми пред очите по всяко време. Като по магия започнах да изяждам по няколко ябълки на ден просто защото бяха поставени на видно място, а не забутани най-долу в хладилника.

Ето ви няколко начина да направите знаците за предпочитаните ви навици по-очевидни на фона на вашата среда:

---

[83] Тази история е разказана на Донела Медоус на една конференция в Колеколе, Дания, през 1973 а. и е описана в нейната книга *Системното мислене* на издателство „Книжен тигър“. Donella Meadows and Diana Wright, *Thinkingin Systems: A Primer* (White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2015).

[84] Действителните проценти наистина са 8, но като се имат предвид приложените непостоянни фактори, всяко число между 5 и 10 би било доста вероятно. Blake Evans-Pritchard, “Aiming to Reduce Cleaning Costs,” *Works That Work,* Winter 2013, https://worksthatwork.com/1/urinal-fly.

- Ако искате да се подсещате да си вземате лекарството всяка вечер, сложете го на мивката в банята.
- Ако искате да се упражнявате да свирите на китара по-често, сложете я в средата на хола.
- Ако искате да изпращате повече честитки, оставяйте по няколко картички на бюрото си.
- Ако искате да пиете повече вода, всяка сутрин пълнете по няколко бутилки и ги наредете на видни места из къщата.

Ако искате да направите даден знак важна част от живота ви, направете знака важна част от средата ви. Стремете се най-добрият избор да бъде най-очевидният. Когато разпръсквате знаци навсякъде из вашата среда и нормална рутина, увеличавате вероятността да се сещате за навика си през целия ден.

Създаването на среда ви дава възможност да си върнете контрола и да се превърнете в архитекти на собствения си живот. Да вземете по-добро решение е лесно и естествено, когато знаците за полезните навици са очевидни. Бъдете дизайнери на пространството, в което живеете и работите, а не просто консуматори на нещо вече създадено.

КОНТЕКСТЪТ Е ЗНАКЪТ

Понякога хората се затрудняват да определят знаците за своите навици. Това е така, защото с времето започваме да асоциираме навиците не с един-единствен подтик, а с целия контекст на поведението ни.

Много хора например пият повече в обкръжението на приятели, отколкото когато са сами. Подтикът, които задейства знака, рядко е един-единствен; задейства го цялата обстановка – поръчаните от приятелите питиета, музиката на бара, приятният и неангажиращ разговор.

В ума си ние свързваме нашите навици с местата, където те се проявяват – у дома, в офиса, във фитнеса. Всяко местоположение изгражда връзка с даден навик или рутина. У вас се изгражда особено отношение към даден предмет върху бюрото ви, към вещите на кухненския ви плот, към тези в спалнята ви. Всъщност това е полезен начин да се сещате за влиянието на средата върху поведението. Спрете да възприемате вашата среда като пространство, изпълнено с предмети, и започнете да я възприемате като такова, изпълнено с взаимоотношения. Мислете как да си взаимодействате с пространството около вас.

Нашето поведение не се определя от предметите в средата ни, а от взаимоотношенията ни с тях. За даден човек например диванът е място, на което чете всяка вечер. За друг това е мястото, на което след работа гледа телевизия и си хапва сладолед.

Навиците ни постепенно се спояват със ситуацията. Контекстът на познатото място се вдълбава толкова дълбоко в нас, че навикът става автоматичен. Има и добри новини. Можете да се научите да асоциирате даден навик със съответния контекст.

В рамките на едно проучване учените инструктирали страдащи от безсъние да си лягат само когато са уморени. Ако пак твърдели, че не могат да заспят, им казвали да отидат в друга стая и да седят там, докато не им се приспи. С времето обектите започнали да асоциират контекста на леглото с акта на спане и това им помагало да заспят бързо. Мозъкът им възприемал с лекота идеята, че спането – не ровенето в телефона, не

гледането на телевизия, не взирането в часовника – е единственото действие, което се случва в спалнята.[85]

Силата на контекста разкрива една важна истина – един и същи навик може да се задейства по много начини. За най-упоритото поведение обикновено има многобройни знаци. Помислете си по колко начина можете да накарате един пушач да запали поредната цигара – докато си кара колата, когато види друг пушач да пуши, заради стрес на работата и още много други.

Навиците могат лесно да се променят в нов контекст.[86] Заспивате трудно в спалнята си? Може би се дължи на факта, че там е и мястото, където гледате телевизия. Може да се окаже трудно да учите в хола, без да се разсейвате, защото там е мястото, където играете видеоигри. Когато излезете от нормалната си среда, вие оставяте поведенческите си наклонности в нея.[87] Не се борите със стари, присъщи на предишната среда подтици, което позволява на новите навици да се формират без прекъсване.[88]

За да улесните промяната в навиците си, променете контекста. Това ще ви помогне да избягате от по-трудно доловимите знаци и подтици, които ви тласкат към настоящите навици. Отидете на някое ново място – кафене, покрай което до този момент само сте минавали, без да влизате, седнете на пейка в парка, преместете се на друго място във вашата стая, място, което сте ползвали рядко – и си създайте нова рутина там. По-лесно е да асоциирате нов навик с нов контекст, отколкото тепърва да добавяте навик и да го тикате в лицето на конкурентни знаци.

Искате да мислите по-творчески? Преместете се в по-голяма стая – на терасата на покрива или в сграда с по-просторна архитектура. Излезте от досегашното си работно пространство, което направлява начина ви на мислене.

Опитвате се да се храните здравословно? Най-вероятно пазарувате на автопилот от местния супермаркет. Опитайте някой друг магазин. Може би ще осъзнаете, че е по-лесно да избегнете нездравословни храни, когато мозъкът ви не знае на кои стелажи се намират те.

Когато не успеете да се преместите в напълно непозната среда, премоделирайте или подредете наново настоящата. Мантрата, която лично аз намирам за полезна, е: „Едно място, една задача“.

Когато започнах да работя за себе си, разполагах офиса си или на дивана, или на кухненската маса. Дойдеше ли време за вечеря, ми беше много трудно да се откъсна от работата. Нямаше ясна граница между края на работното време и началото на

---

[85] „Техниката, която използва контрол на стимулите, е успешно прилагана при пациенти, страдащи от безсъние. Накратко, хората, които имат проблеми със заспиването, да влязат в спалнята си и да си легнат, когато са уморени. Ако не могат да заспят, им казвали да станат и да сменят стаята. Странен съвет, но с времето изследователите разбрали, че когато асоциирали леглото с „време е за лягане“, а не с други дейности (четене, излежаване и др.), участниците бързо заспивали заради повтарящия се процес – почти автоматично заспиване в тяхното легло, защото е създаден успешен знак“. За повече вж.: Charles M. Morin et al., “Psychological and Behavioral Treatment of Insomnia: Update of the Recent Evidence (1998–2004),” *Sleep* 29, no. 11 (2006), doi:10.1093/sleep/29.11.1398; and Gregory Ciotti, “The Best Way to Change Your Habits? Control Your Environment,” Sparring Mind, https://www.sparringmind.com/changing-habits

[86] S. Thompson, J. Michaelson, S. Abdallah, V. Johnson, D. Morris, K. Riley, and A. Simms, ‘*Moments of Change’ as Opportunities for Influencing Behaviour: A Report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs* (London: Defra, 2011), http://randd.defra.gov.uk/Document.aspx?Document=MomentsofChangeEV0506FinalReportNov2011(2).pdf

[87] Многобройните проучвания са показали, че лесно променяме навика, когато променим средата. Wendy Wood and David T. Neal, “Healthy through Habit: Interventions for Initiating and Maintaining Health Behavior Change,” *Behavioral Science and Policy* 2, no. 1 (2016), doi:10.1353/bsp.2016.0008; W. Wood, L. Tam, and M. G. Witt, “Changing Circumstances, Disrupting Habits,” *Journal of Personality and Social Psychology* 88, no. 6 (2005), doi:10.1037/0022–3514.88.6.918

[88] Може би затова 36% от успешните промени в поведението се асоциират с преместването на ново място. Melissa Guerrero-Witt, Wendy Wood, and Leona Tam, “Changing Circumstances, Disrupting Habits,” *PsycEXTRA Dataset* 88, no. 6 (2005), doi:10.1037/e529412014–144.

почивката. Кухненската маса за офис ли служеше, или за хранене? При мен всичко се случваше на едно и също място.

Няколко години по-късно вече можех да си позволя да се преместя в дом с отделна стая, която да ползвам за кабинет. Изведнъж работата се превърна в дейност, която се върши „тук“, а времето за почивка – в друга, която се върши „там“. Беше ми по-лесно да изключа професионалната част от съзнанието си, когато разполагах с ясно различима граница между работа и почивка. Всяка от стаите си имаше точно определено предназначение.

Когато е възможно, избягвайте смесването на контекста на някой навик с този на друг. Когато го допускате, започвате да смесвате и навиците и тогава онези, които са по-дълбоко вкоренени, ще вземат връх. Вземете например технологиите. Многообразието на съвременните технологии е нож с две остриета. Можете да ползвате телефона си за най-различни задачи, което го прави доста полезен уред. Когато обаче го използвате за всякакви задачи, трудно можете да го асоциирате с една определена. Искате да сте по-продуктивни, обаче сте настроени така, че не успявате да се откъснете от социалните мрежи, непрекъснато си проверявате пощата и играете игри още щом си отворите телефона. Получава се каша от знаци.

Успеете ли да се избавите от това, ще видите, че е по-лесно да се настроите да действате по определен начин само когато има един-единствен, който асоциирате със съответното място или предмет. Създайте отделно място за работа, учене, фитнес, забавления и готвене.

Може би си мислите: „Ти нищо не разбираш. Живея в Ню Йорк и апартаментът ми е колкото един смартфон“. Така е. Ако пространството ви е ограничено, разделете стаята си на зони на действие, например стол за четене, бюро за писане, маса за хранене. Направете същото и с дигиталните пространства, като например използвате компютъра само за писане, таблета – за четене, а телефона – за социалните медии и съобщенията. Всеки навик трябва да си има дом. Всеки навик трябва да се проявява само на едно място.

С времето ще асоциирате всеки контекст със съответния навик и начин на мислене. Концентрацията идва автоматично, когато седнете на работното си място. Отпускането става по-лесно, когато се намирате в помещение, предназначено за целта. Сънят настъпва по-бързо, когато е единственото, което се случва в спалнята.

Стабилна среда, в която всичко си има място и предназначение, е среда, в която навиците се формират по-лесно.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- С времето малките промени в контекста могат да доведат до големи промени в поведението.
- Всеки навик води началото си от знак. По-вероятно е да забележим знаци, които се набиват на очи.
- Зрителните знаци оказват силен ефект върху навиците.
- Постепенно навиците биват свързвани не само с един-единствен елемент, а с целия контекст около даденото поведение. Контекстът се превръща в знак.
- Навици се създават по-лесно в нова среда, където няма стари знаци, които да ви пречат.

Глава 7. Тайната на самоконтрола

През 1971 г., когато войната във Виетнам навлиза в шестнайсетата си година, конгресменът от Кънектикът Робърт Стийл и Морган Мърфи от Илинойс направили откритие, което смаяло американската общественост. Когато посетили войската, установили, че 15% от американските войници, пратени там, били пристрастени към хероина. Последвалото проучване заключило, че 35% от военнослужещите във Виетнам са опитвали хероин и цели 20% от тях били пристрастени.[89]

Откритието предизвикало трескава дейност във Вашингтон и довело до създаването на Специално бюро за превенция на наркозависимостта под патронажа на президента Никсън, което да насърчава превантивните мерки и лечението, както и да следи за състоянието на пристрастени военнослужещи, когато се завърнат у дома.[90]

Лий Робинс била сред учените, включени в комисията. Изводите от проучването ѝ преобърнали общоприетите представи за наркозависимостта. Робинс открила, че когато войниците, употребявали хероин, се прибирали у дома, само 5% от тях се връщали към навика в рамките на една година и едва 12% възобновявали употребата на наркотици в рамките на три години. С други думи, приблизително девет от десет войници, употребявали хероин във Виетнам, се отървавали от навика кажи-речи за една нощ.[91]

По онова време тези заключения противоречали на преобладаващите възгледи, според които зависимостта от хероин била постоянна и необратима. Робинс обаче разкрила, че зависимостта би могла да изчезне спонтанно, ако е налице промяна в средата. Във Виетнам войниците прекарвали целия ден, заобиколени от знаци, които ги подтиквали да употребяват хероин – достъпът бил лесен, постоянно били подложени на стрес заради военните действия, завързвали приятелства с други войници, употребяващи наркотика, и освен това се намирали на хиляди километри от дома. Но щом се връщал в Съединените щати, войникът се озовавал в среда, в която гореописаните подтици липсвали. Промени ли се контекстът, се променя и навикът.

Сравнете тази ситуация с положението на типичен наркозависим. Някой се пристрастява у дома или с приятели и отива в клиника да се изчисти – тоест в среда без обичайните стимули на средата, подтикващи го към навика. След курса на лечение той се връща в стария квартал, пълен с предишните знаци, които поначало са го тласнали към пристрастеността. Нищо чудно, че 90% от наркозависимите подновяват навика още щом се завърнат от клиниката.[92]

Заключенията на Виетнамската комисия влезли в противоречие с възгледите ни относно вредните навици, защото оспорвали общоприетия мироглед, че нездравословното поведение е признак на морална слабост. Ако сте с наднормено тегло, пушите или сте наркозависими, ви се казва, че сте такива, защото ви липсва самоконтрол, може би дори

---

89 Lee N. Robins et al., “Vietnam Veterans Three Years after Vietnam: How Our Study Changed Our View of Heroin,” *American Journal on Addictions* 19, no. 3 (2010), doi:10.1111/j.1521–0391.2010.00046.x.

90 “Excerpts from President’s Message on Drug Abuse Control,” *New York Times*, June 18, 1971, https://www.nytimes.com/1971/06/18/archives/excerpts-from-presidents-message-on-drug-abuse-control.html.

91 Lee N. Robins, Darlene H. Davis, and David N. Nurco, “How Permanent Was Vietnam Drug Addiction?” *American Journal of Public Health* 64, no. 12 (suppl.) (1974), doi:10.2105/ajph.64.12_suppl.38.

92 Bobby P. Smyth et al., “Lapse and Relapse following Inpatient Treatment of Opiate Dependence,” *Irish Medical Journal* 103, no. 6 (June 2010).

и защото сте лош човек. Идеята, че малко самодисциплина би решила всичките ни проблеми, е дълбоко вкоренена в културата ни.

Съвременните проучвания обаче доказват нещо различно. Когато учените анализират индивиди, които наглед притежават изключително силен самоконтрол, се оказва, че те изобщо не се различават от останалите, страдащи от липсата му. Вместо това „дисциплинираните" хора структурират по-добре живота си по начин, който *не изисква* героични усилия и самоконтрол и води до по-лесно избягване на изкушаващи ситуации.[93]

Хората с най-силен самоконтрол са онези, които нямат ни най-малка нужда да прибягват до него. Винаги е по-лесно да се въздържаш, когато не е необходимо да го прилагаш често.[94] Така че, да – постоянството, решителността и волята са съществени за успеха, но начинът да подобрите тези си качества не е да се насилвате да станете по-дисциплинирани личности, а да си създадете по-дисциплинирана среда.

Тази противоречива идея добива още повече смисъл, щом разберете какво се случва, когато един навик се вкорени в мозъка ви. Навик, който е кодиран в съзнанието ви, е готов за употреба веднага щом възникне съответната ситуация.[95] Когато Пати Олуел, терапевтка от Остин, Тексас, започнала да пуши, често палела цигара, докато яздела кон с приятел. По-късно успяла да ги откаже и години наред не запалвала цигара. Не ходела и да язди. Десетилетия по-късно тя отново скочила на седлото и изведнъж усетила непреодолимо желание да запали – и то за първи път от много години насам. Знаците все още били дълбоко закодирани в съзнанието ѝ, просто тя отдавна не се била подлагала на влиянието им.[96] Когато един навик се вкорени в съзнанието ни, желанието да действаме се включва начаса при повторна поява на знаците на средата.

Това е причина техниките за поведенческата промяна понякога да дават обратен ефект. Ако на хора с наднормено тегло непрекъснато им се тикат в лицето програми за отслабване, това може да ги стресира[97] и вероятно да доведе до завръщане на любимата им стратегия за преодоляване на напрежението – ядене, ядене и пак ядене. Показването на снимки на почернели бели дробове води до високи нива на мъчително безпокойство, което от своя страна кара много хора отново да посягат към цигарите.[98] Ако не внимавате със знаците, може да предизвикате именно онзи навик, от който се стремите да се отървете.

Лошите навици се катализират сами – процесът се самозахранва. Те поощряват усещанията, които се опитват да притъпят. Чувствате се зле, затова ядете нездравословна храна. Тъй като ядете нездравословна храна, се чувствате зле. Гледането на телевизия ви кара да се чувствате отпуснати и лениви, затова гледате още телевизия, тъй като нямате сила да правите нищо друго. Притесненията за вашето здраве ви карат

---

[93] Wilhelm Hofmann et al., "Everyday Temptations: An Experience Sampling Study on How People Control Their Desires," *PsycEXTRA Dataset* 102, no. 6 (2012), doi:10.1037/e634112013–146.

[94] „Нашият прототип на самоконтрол е ангел от едната страна и дявол от другата и те са в непрекъсната борба... Хората, които са способни да водят тази борба по ефективен начин, сме готови да сметнем за силни и волеви личности. Всъщност обаче хората с добър самоконтрол са онези, на които поначало не им се налага да водят тази борба". За повече вж.: Brian Resnick, "The Myth of Self-Control," *Vox*, November 24, 2016, https://www.vox.com/science-and-health/2016/11/3/13486940/self-control-psychology-myth.

[95] Wendy Wood and Dennis Rünger, "Psychology of Habit," *Annual Review of Psychology* 67, no. 1 (2016), doi:10.1146/annurev-psych-122414–033417.

[96] "The Biology of Motivation and Habits: Why We Drop the Ball," (interview, *Therapist Uncensored),* 20:00, http://www.therapistuncensored.com/biology-of-motivation-habits/

[97] Sarah E. Jackson, Rebecca J. Beeken, and Jane Wardle, "Perceived Weight Discrimination and Changes in Weight, Waist Circumference, and Weight Status," *Obesity*, 2014, doi:10.1002/oby.20891.

[98] Kelly McGonigal, *The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It* (New York: Avery, 2016), xv.

да се чувствате неспокойни, затова палите цигара, за да притъпите безпокойството, което пък от своя страна уврежда още повече здравето ви и след това притесненията ви нарастват допълнително. Озовавате се в омагьосан кръг, опасани от лоши навици.

Учените наричат това явление „знак – предизвикано желание“ – външен знак причинява компулсивно желание да повторите лош навик. Веднъж *забелязали* нещо, вие го *желаете*. Този процес се случва през цялото време и често, без да го усещаме. Учените са открили, че ако покажат на някой наркозависим снимка на кокаин само за трийсет и три милисекунди, това стимулира пътя към наградата в мозъка и желанието пламва.[99] Процесът е много бърз и мозъкът не успява да го регистрира – наркозависимият даже не може да ви каже какво е видял, но въпреки това желанието е налице.

Можете да се избавите от навик, но едва ли ще го забравите. Веднъж щом следите му са издълбани в паметта ви, е почти невъзможно да бъдат напълно заличени, дори и ако той не е използван много дълго време. Психологът Уилям Джеймс сравнява навиците с вода: „Течащата вода си издълбава канал, който с времето става все по-широк и дълбок, а след като е спряла, когато отново почва да тече, поема по същия път, който си е прокарала“[100]. А това означава, че да се съпротивляваш на желанията не е ефективна стратегия. Трудно е да бъдеш светец, когато светът около теб е пълен с изкушения. Отнема твърде много енергия. Никога не съм виждал човек, който упорито да се придържа към положителни навици в негативна среда.

За щастие, можете да обърнете посоката на омагьосания кръг, който работи срещу вас, и да го трансформирате така, че да работи във ваша полза. Колкото по-малко газирани напитки консумирате, толкова по-слабо ги желаете. Колкото по-малко порно гледате, толкова по-слабо желаете да го гледате. Колкото по-рядко ползвате социалните медии, толкова по-слабо ги желаете. В този смисъл, един от най-практичните методи да се отървете от вреден навик е да се излагате по-малко на знака, който го причинява.

- Ако ви се струва, че днес не можете да свършите никаква работа, оставете телефона си в друга стая за няколко часа.
- Ако губите твърде много време в гледане на телевизия, махнете телевизора от спалнята.
- Ако непрекъснато се чувствате потиснати, не гледайте лайковете в социалните медии, които предизвикват ревност и завист.
- Ако харчите прекалено много пари за електроника, не четете статии за последните технологични достижения.
- Ако играете твърде много видеоигри, след всяка игра скрийте джойстика и контролерите в някое чекмедже.

Тази стратегия представлява обърнат Първи закон на поведенческата промяна. Вместо *Направете го очевиден,* тук е *Направете го невидим.* Тази стратегия е изненадващо ефективна. Премахнете един-единствен знак и целият навик често избледнява.

Самоконтролът е краткосрочна стратегия, а не дългосрочна. Може и да успеете да устоите на някое изкушение един-два пъти, но да впрегнете цялата сила на волята си, за

---

[99] Fran Smith, “How Science Is Unlocking the Secrets of Addiction,” *National Geographic*, September 2017, https://www.nationalgeographic.com/magazine/2017/09/the-addicted-brain.

[100] Джеймс цитира есето “De I’habitude” на Леон Дюмон. William James, The Principles of Psychology (New York: H. Holt, 1890), 106.

да се противопоставите на желанията си, е малко вероятно. Вместо това призовете на помощ нова доза воля, когато ви потрябва, и пестете енергията си. Това е тайната на самоконтрола.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Обратното на правилото от Първи закон е *Направете го невидим.*
- Веднъж създаден, навикът трудно се забравя.
- Хората с по-високо ниво на самоконтрол по-рядко се сблъскват с блазнещи ситуации.
- Да се изкорени навикът още в зародиш е доста по-надежден подход. Стойте далеч от негативни знаци и непродуктивното поведение ще престане.
- Самоконтролът е краткотрайна стратегия, а не дългосрочно решение.

КАК ДА ИЗГРАДИМ ДОБЪР НАВИК

Правило 1: Направете го очевиден	
1.1	Посочи и назови. Използвайте Картона за отбелязване на навици, за да видите какви са настоящите ви навици.
1.2	Намерение за изпълнение. Планът за действие да бъде очебиен. Изберете време и място за всеки навик.
1.3	Стелаж за навици: „След като [НАСТОЯЩ НАВИК], ще [НОВ НАВИК]“.
1.4	Едно място, една задача. Създайте си среда с точно определено предназначение.
Правило 2: Направете го привлекателен	
Правило 3: Направете го лесен	
Правило 4: Направете го приятен	

КАК ДА СЕ ОТЪРВЕМ ОТ ВРЕДЕН НАВИК

Обратното на Правило 1: Направете го невидим	
1.5	Намалете вероятността да се натъкнете на негативни подтици. Не разчитайте на самоконтрола.
Обратното на Правило 2: Направете го непривлекателен	
Обратното на Правило 3: Направете го труден	
Обратното на Правило 4: Направете го неприятен	

Можете да свалите горната таблица от
https://jamesclear.com/atomic-habits/cheatsheet
(на англ. език)

ВТОРИ ЗАКОН.
Направете го привлекателен

Глава 8. Как да направим навиците неустоими

През 40-те години на миналия век един холандски учен на име Нико Тинберген провежда серия от експерименти, които преобръщат с главата надолу разбиранията ни за това кое ни мотивира.[101] Тинберген, който по-късно печели Нобелова награда за работата си, изучавал поведението на чайките, които могат да се видят по бреговете на езерата и крайбрежията из цяла Европа. Това проучване също така хвърлило нова светлина върху човешкото поведение.

Възрастните чайки имат едно малко червено петно на клюна си и Тинберген забелязал, че малките, току-що излюпени чайки, започвали да кълват това петно, когато били гладни и искали храна. Той направил фалшиви клюнове от картон – само главата с клюна, но без тялото. Когато родителите отлитали, Тинберген отивал до гнездото и подавал фалшивите клюнове на малките. Клюновете били грубо изработени и явно фалшиви и Тинберген мислел, че малките няма да им обърнат внимание.

Щом обаче видели червеното петънце на картонения клюн, малките започнали да го кълват, точно както биха кълвали клюна на майка си. Очевидно изпитвали влечение точно към това червено петънце, сякаш били генетично програмирани по рождение. Скоро Тинберген открил, че колкото по-голямо е петното, толкова по-енергично го кълвели малките. Той направил клюн с три големи червени петна на него. Когато го поставил над гнездото, малките чайки полудели от удоволствие. Кълвели червени петънца, като че ли това било най-прекрасният клюн, който някога са виждали.

Тинберген и колегите му забелязали подобно поведение и у други животни. Сивата гъска например е птица, която гнезди на земята. Понякога, докато майката се намества в гнездото, неволно бутва едно от яйцата, то се изтъркулва навън и се спира в тревата. Когато това стане, гъската отива до него и с помощта на клюна си го прибира обратно в гнездото.

Тинберген открил, че гъската прибира в гнездото *всеки* обл предмет – билярдна топка, осветителна крушка, – намиращ се близо до гнездото.[102] Колкото по-голям бил предметът, толкова по-бързо реагирала. Една от гъските дори положила огромни усилия да избута в гнездото си волейболна топка и накрая седнала да я мъти. Също както малките чайки интуитивно започвали да кълват червените петна, така и сивата гъска следвала

---

[101] Nikolaas Tinbergen, *The Herring Gull's World* (London: Collins, 1953); "Nikolaas Tinbergen," *New World Encyclopedia*, http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Nikolaas_Tinbergen, last modified September 30, 2016.

[102] James L. Gould, *Ethology: The Mechanisms and Evolution of Behavior* (New York: Norton, 1982), 36–41.

инстинкт: *Видя ли обл предмет край гнездото, избутвам го обратно. Колкото по-голям е облият предмет, толкова по-усилено ще се старая да го прибера.*

Като че ли мозъкът на всяко животно е предварително зареден с определени правила за поведение и когато се натъкне на преувеличена версия на това правило, светва като новогодишна елха. Колкото по-приятен е стимулът, толкова по-силна е мотивацията на животните да извършат съответния навик. Учените наричат тези преувеличени знаци „свръхнормални стимули“. Свръхнормалният стимул представлява подсилена версия на реалността – каквито са например трите червени точки или яйцето с размер на волейболна топка – и предизвиква по-силна реакция от обичайната.

Нашият вид също е предразположен към преувеличена версия на реалността.

Нездравословната храна например докарва системата ни за възнаграждение до лудост. След стотици хиляди години, прекарани в непрестанно търсене на храна – изнурителни ловни походи, събиране на корени и ядки, – човешкият мозък се е настроил да цени високо солта, захарта и мазнините. Тези храни са били доста редки, когато предците ни са кръстосвали саваната. Натъпканите с калории храни се ценели високо и се консумирали колкото е възможно повече, защото хората не знаели кога ще имат възможност да ядат отново и това е била чудесна стратегия за оцеляване.

Днес обаче живеем в богата на калории среда. Магазините преливат от храна, но мозъкът ви продължава да я желае така, сякаш е рядкост. Високата стойност, която придаваме на солта, захарта и мазнините, вече не е от първостепенно значение за здравето ни, обаче желанието си остава, защото системата за възнаграждение в мозъка ни не се е променила от около 50 000 години насам. А съвременната ни хранителна индустрия се стреми да разпростре инстинктите ни отвъд еволюционната им цел.[103]

Целта на хранителната наука е да създаде продукти, които да са по-привлекателни за консуматора. Почти всяка пакетирана храна – било то в кутия или буркан – е подсилена по някакъв начин, дори и само с добавяне на някакъв аромат.[104] Компаниите харчат милиони долари, за да открият най-приятното за ухото хрупане на чипса или точното количество газиране на содата. Цели отдели са посветили дейността си на това как да оптимизират начина, по който усещате хранителния продукт в устата си – качество, известно под името „вкусово възприятие“. Пържените картофи например представляват мощна комбинация – златистокафяви и хрупкави отвън, пухкави и гладки отвътре.[105]

Други полуфабрикати подсилват „динамичния контраст“ – така се нарича комбинацията от усещания, като например хрупкаво и меко като крем. Представете си лепкавия разтопен кашкавал върху хрупкава пица или бисквитката „Орео“, комбинирана с гладкия и кадифен пълнеж. При естествената, необработена храна вие винаги изпитвате едно и също чувство – *допада ли ви седемнайсетата хапка къдраво зеле?* След няколко минути мозъкът ви губи интерес и започвате да усещате ситост. Обработените храни обаче имат висока степен на динамичен контраст и поддържат преживяването ви ново и интересно, насърчавайки ви да ядете още.

В края на краищата тази стратегия дава възможност на учените, работещи в хранителната индустрия, да намерят „точката на блаженство“ за всеки продукт – перфектната комбинация от сол, захар и мазнини, която възбужда мозъка и ви кара да искате още и

---

[103] Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

[104] “Tweaking Tastes and Creating Cravings,” *60 Minutes*, November 27, 2011. https://www.youtube.com/watch?v=a7Wh3uq1yTc.

[105] Steven Witherly, *Why Humans Like Junk Food* (New York: IUniverse, 2007).

още.[106] Резултатът от това, разбира се, е, че вие преяждате, защото тази свръхапетитна храна е далеч по-привлекателна за човешкия мозък. Както казва неврологът Стивън Гуинет: „Станали сме много добри в това да си угаждаме“.[107]

Съвременната хранителна индустрия и навиците ни за преяждане, които тя породи, е поредният хубав пример за Втория закон на поведенческата промяна. *Направете го привлекателен.* Колкото по-привлекателна е една възможност, толкова по-голяма е вероятността тя да се превърне в изграждаща навик величина.

Огледайте се наоколо. Светът ни е пълен с крайно преустроени версии на реалността, които са далеч по-привлекателни, отколкото светът, в който предците ни са еволюирали. Магазините пращят от манекени с добре оформени бедра и гърди, за да могат дрехите да се продават. Социалните медии раздават повече „лайкове“ и хвалби за няколко минути, отколкото можете да получите в офиса или у дома. Порносайтовете бълват стимулиращи сцени с такава бързина, каквато е невъзможно да бъде постигната в реалния живот. Рекламите се създават чрез комбиниране на идеално осветление, професионален гримьор и накрая редакция с „Фотошоп“, така че самият модел вече не прилича на себе си в получения краен образ. Това са свръхнормалните стимули в света, в който живеем. Те преувеличават чертите, които са естествено привлекателни за нас, и нашите палеолитни инстинкти превъртат, карайки ни да придобиваме навици да пазаруваме прекомерно, навици да прекаляваме със социалните медии, да се храним като за последно и още много други.

Ако използваме историята като отправна точка, бъдещите ни възможности ще бъдат много по-привлекателни от сегашните. Тенденцията е наградите да станат по-концентрирани, а стимулите – по-изкусителни. Нездравословната храна е по-концентрирана форма на калории, отколкото естествената. Твърдият алкохол е по-концентрирана форма на алкохол от бирата. Видеоигрите са по-концентрирана форма на игра, отколкото настолните. В сравнение с природните, на тези претъпкани с атрактивни преживявания дейности трудно може да се устои. Ние притежаваме мозъците на нашите предци, но и изкушения, с които те никога не са се сблъсквали.

В тази глава целим да се научим как да правим навиците си колкото е възможно по-привлекателни. Тъй като е невъзможно да превърнем всеки навик в свръхнормален стимул, можем да направим който и да било навик по-привлекателен. За да го сторим, трябва първо да разберем какво е това „копнеж“ и как работи той.

РОЛЯТА НА ДОПАМИНА

Учените могат да проследят точния момент, в който възниква копнеж, като измерват невротрансмитера, наречен допамин[108]. Значимостта на допамина[109] станала очевидна

---

[106] Michael Moss, *Salt, Sugar, Fat: How the Food Giants Hooked Us* (London: Allen, 2014).

[107] Този цитат първоначално се появи в статията на Стивън Гийене “Why Are Some People ‘Carboholics’?’’ *Stephan Guyenet (blog),* July 26, 2017, http://www.stephanguyenet.com/why-are-some-people-carboholics.. Адаптираната версия е поместена тук с разрешението на Стивън, дадено по имейл, от април 2018 г.

[108] Допаминът не е *единственото* вещество, което влияе на навиците ви. Всяко поведение ангажира много дялове на мозъка и човек, който твърди, че „навиците не са нищо повече от допамин“, прескача доста важна част от процеса. Той е само един от значимите играчи при изграждането на навик. В тази глава обаче ще обърнем особено внимание на допаминовата верига, защото тя ни дава пролука, през която да надникнем в биологията на желанието, копнежа и мотивацията, стоящи зад всеки навик. – Б. а.

[109] „Значимостта на допамина е открита случайно. През 1954 г. Джеймс Олдс и Питър Милнър, двама невролози от университета „Макгил“, решили да имплантират електрод дълбоко в мозъка на мишки. Местоположението на електрода в мозъка било изцяло произволно – по онова време географията на съзнанието била пълна мистерия. Олдс и Милнър

през 1954 г., когато неврололозите Джеймс Олдс и Питър Милнър провели експеримент, който разкрил неврологичните процеси зад появата на копнеж и желание.[110] Чрез имплантиране на електроди в мозъците на мишки учените преустановили производството на допамин. Мишките изгубили желание за живот.[111] Не се хранели. Не правели секс. Нямали желание за нищо. След няколко дни умрели от жажда.

При последвалите изследвания учените пак спрели подаването на допамин, но този път капнали малки капчици захар в устата на лишените от невротрансмитера мишки. Мъничките им муцунки светнали от удоволствие. Макар и при наличието на спрян допамин, те харесвали *захарта* точно колкото и преди – просто сега вече не я *искали.* Удоволствието си останало, но без допамин желанието умирало. А тъй като няма желание, няма и действие.[112]

Когато други учени обърнали този процес и наситили системата за възнаграждение в мозъка с допамин, животните изпълнявали навиците с главозамайваща скорост. При едно от изследванията мишките получавали ударна доза допамин всеки път, когато си пъхали муцунките в кутия. Само след минути у животинките се разгаряло такова силно желание, че повтаряли това движение по 800 пъти на час.[113] (Хората не са по-различни – средностатистическият комарджия върти лоста на слотмашината по 600 пъти на час.[114])

Навиците представляват тласкан от допамина кръговрат на обратната връзка.[115] Всяко поведение със силна роля в изграждането на навик – употребата на наркотици, яденето на нездравословна храна, игране на видеоигри, ровене в социалните мрежи – е свързано с високи нива на допамин. Същото може да се каже и за най-основните ни навици като ядене, пиене на вода, секс и социални взаимоотношения. Вдигне ли се нивото на допамина, същото става и с мотивацията ни.[116]

обаче извадили късмет. Те вкарали иглата точно до нуклеус акумбенс – дял от мозъка, генериращ приятни усещания. Когато си хапвате шоколадова торта, слушате любимо парче или гледате любимия си отбор, именно нуклеус акумбенс ви помага да се чувствате добре. Но Олдс и Милнър бързо установили, че многото приятни усещания може да се окажат фатални. Пъхнали електроди в мишите мозъци и след това пуснали слаб ток, за да държат нуклеус акумбенс непрекъснато възбуден. Учените забелязали, че гризачите губят интерес към всичко. Спрели да ядат и да пият. Всякакви признаци за ухажване и секс секнали. Мишките просто се гушели в ъглите на клетките, изпаднали в транс от блаженството. Само за няколко дни животните измрели от жажда.“ Виж Jonah Lehrer, *How We Decide* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009).

[110] James Olds and Peter Milner, “Positive Reinforcement Produced by Electrical Stimulation of Septal Area and Other Regions of Rat Brain,” *Journal of Comparative and Physiological Psychology* 47, no. 6 (1954), doi:10.1037/h0058775.

[111] Qun-Yong Zhou and Richard D. Palmiter, “Dopamine-Deficient Mice Are Severely Hypoactive, Adipsic, and Aphagic,” *Cell* 83, no. 7 (1995), doi:10.1016/0092–8674(95)90145–0.

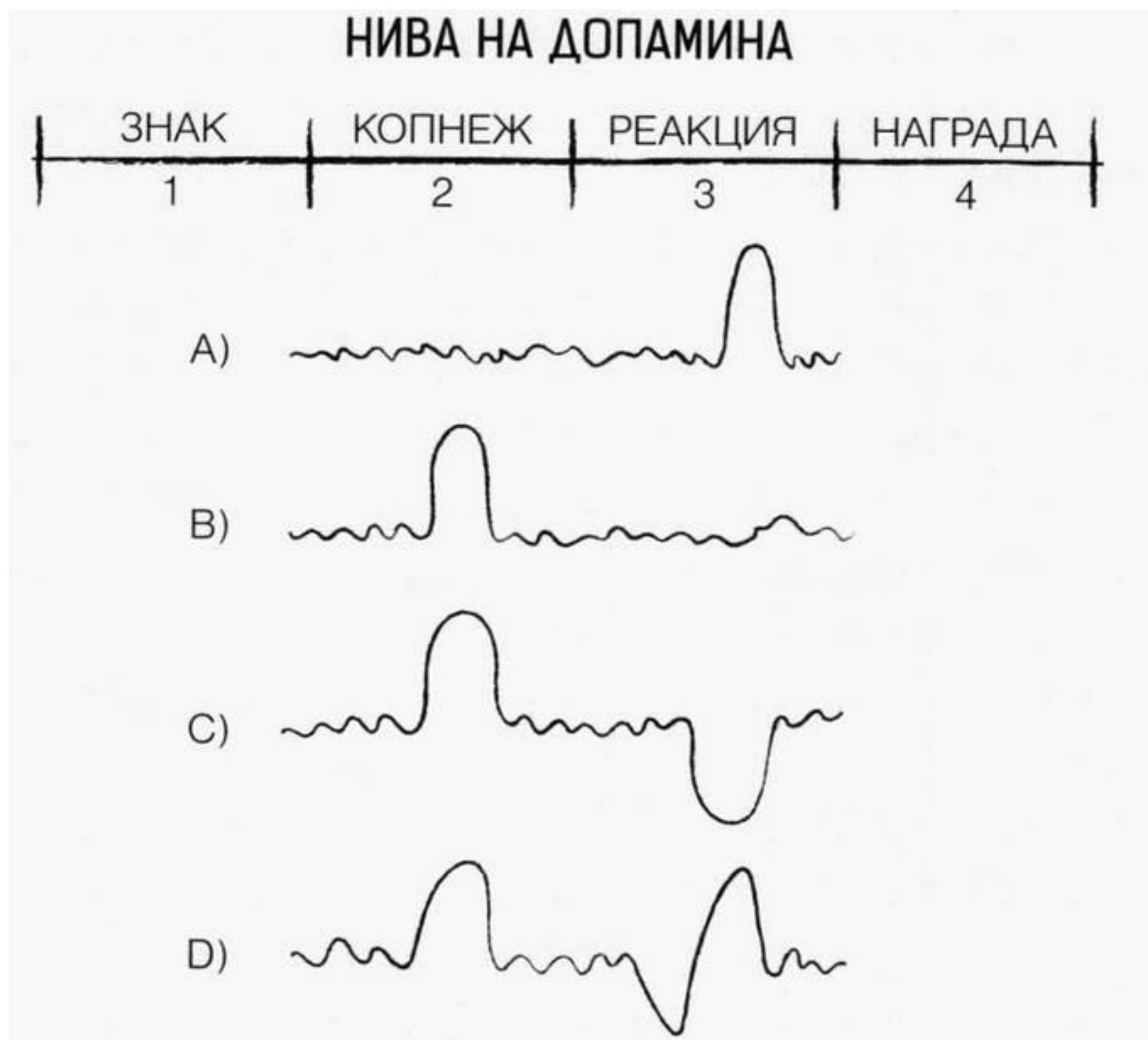
[112] Kent C. Berridge, Isabel L. Venier, and Terry E. Robinson, “Taste Reactivity Analysis of 6-Hydroxydopamine-Induced Aphagia: Implications for Arousal and Anhedonia Hypotheses of Dopamine Function,” *Behavioral Neuroscience* 103, no. 1 (1989), doi:10.1037//0735–7044.103.1.36.

[113] Ross A. Mcdevitt et al., “Serotonergic versus Nonserotonergic Dorsal Raphe Projection Neurons: Differential Participation in Reward Circuitry,” *Cell Reports* 8, no. 6 (2014), doi:10.1016/j.cel rep.2014.08.037.

[114] Natasha Dow Schüll, *Addiction by Design: Machine Gambling in Las Vegas* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2014), 55.

[115] За първи път чух термина „тласкан от допамина кръговрат на обратната връзка“ от Чамат Палихапития. Вж. Chamath Palihapitiya, Founder and CEO Social Capital, on Money as an Instrument of Change,” Stanford Graduate School of Business, November 13, 2017, *https://www.youtube.com/watch?v=PMotykw0SIk*.

[116] „Допаминът ви кара да търсите/изследвате/и да предприемете действие. Тласкана от допамина, тази мезолимбична *търсеща* система, надигаща се от вентрална татегментална зона (ВТЗ), поощрява търсенето, изследването, проучването, любопитството, интересното. Допаминът пламва винаги когато мишката (или човекът) започне да изследва средата си... Само като погледна едно животно, мога да кажа, че системата му действа, тъй като то души и изследва.“ Вж. Karin Badt, “Depressed? Your ‘SEEKING’ System Might Not Be Working: A Conversation with Neuroscientist Jaak Panksepp,” Huffington Post, December 6, 2017, *http://www.huffingtonpost.com/karin-badt/depressed-your-seeking-sy_b_3616967.html.*



Фигура 9: *Преди да се научи един навик (A), допаминът се освобождава, когато наградата се изпита за първи път. Следващия път (B) нивото на допамина се вдига, преди да се предприеме действие, веднага след като знакът се разпознае. Този връх на нивото води до желание да се предприеме незабавно действие винаги когато знакът бъде разпознат. След като навикът се научи, нивото на допамина няма да се вдигне при получаване на наградата, защото вие вече я очаквате. Обаче ако видите знак и очаквате награда, но не я получавате, нивото на допамина пада от преживяното разочарование (C). Чувствителността на допаминовата реакция може ясно да се види, когато награда идва късно (D). Най-напред знакът се разпознава и нивото на допамина скача с нарастването на копнежа. После се предприема действие, но наградата не идва с очакваната бързина и допаминът започва да пада. И накрая, когато наградата дойде по-късно, отколкото сте се надявали, нивото на допамина скача отново. Все едно мозъкът казва: „Видя ли? Знаех си, че съм прав. Не забравяй следващия път пак да повториш това действие“.*

Години наред учените са смятали, че допаминът отговаря за удоволствието, но сега вече знаем, че той играе главна роля в много неврологични процеси, включително мотивация, учене и памет, наказание и отвращение, както и осъзнатите движения.[117]

Когато стане дума за навици, ключовият момент е следният: допаминът се освобождава не само когато *изпитвате* удоволствие, но и когато го *предчувствате*.[118] Заклетите комарджии получават мощен прилив на допамин точно *преди* да обявят залога си, а не след като го спечелят. Наркоманите получават прилив на допамин, когато *видят* наркотика, а не след като го вземат. Когато предвидите, че от дадена възможност ще последва награда, нивото на допамина ви прераства в предчувстване на удоволствието.

Именно предчувствието за наградата, а не получаването ѝ, ни кара да действаме. Обещанието, че ще спечелим пари, ни подтиква да опитаме онлайн курс. Обещанието, че ще изглеждаме добре голи, ни убеждава да си купим книга за диети. Обещанието, че ще намерим любов, ни кара да се регистрираме в някой сайт за запознанства. Всяка реакция – от най-мимолетната мисъл до най-енергичното действие – се задвижва от *надеждата,* че тя ще задоволи желанията ни. Учените определят това като разликата между „искане“ и „харесване“. Не самата награда, а представата за нея, изплувала в съзнанието ни, запалва искрата, която ни тласка към незабавно действие. Всъщност системата за възнаграждение, която се активира в мозъка ви още щом *получите* награда, е същата система, която се активира, когато *предчувствате* награда.[119] Ето защо предчувствието за дадено преживяване често е по-приятно, отколкото самото преживяване. Когато сте дете, мисълта за коледното утро може да се окаже по-приятна от отварянето на подаръците. Когато сте възрастни, представата за предстоящата ваканция може да се окаже по-приятна, отколкото самата ваканция. За много наркомани намирането на наркотика понякога е по-приятно от самото му приемане.

Вашият мозък разполага с далеч по-голям брой нервни вериги, посветени на *искането,* отколкото на *харесването.* Центровете за желание в мозъка са огромни – мозъчен ствол, прилежащо ядро, вентрална тегментална зона, дорзален стриатум, амигдала и части от префронталния кортекс. В сравнение с тях центровете за харесване са много по-малки. Често ги наричат „хедонични[120] горещи точки“ и са пръснати като миниатюрни островчета из целия мозък. Учените например са установили, че 100% от прилежащото ядро се активират в процеса на искане, а по време на харесване се активират само 10% от структурата.[121]

Фактът, че мозъкът отделя толкова много ценно място на дяловете, отговорни за копнежа и желанието, е още едно доказателство за ключовата роля, която играят тези процеси. Желанието е двигател, който тласка поведението. Всяко действие се предприема поради предчувствието, което го предхожда. Именно копнежът води до реакцията.

Тези размисли разкриват важността на Втория закон на поведенческа промяна. Изпитваме нужда да направим навиците си привлекателни, защото именно очакването на вече

---

[117] По-късно изследователите откриват, че ендорфините и опиодините са отговорни за приятните усещания. V. S. Chakravarthy, Denny Joseph, and Raju S. Bapi, “What Do the Basal Ganglia Do? A Modeling Perspective,” *Biological Cybernetics* 103, no. 3 (2010), doi:10.1007/s00422–010–0401-y.

[118] Wolfram Schultz, “Neuronal Reward and Decision Signals: From Theories to Data,” *Physiological Reviews* 95, no. 3 (2015), doi:10.1152/physrev.00023.2014, fig. 8;

[119] Wolfram Schultz, “Multiple Reward Signals in the Brain," *Nature Reviews Neuroscience* 1, no. 3 (2000), doi:10.1038/35044563.

[120] Хедонизъм – етическо учение, според което най-висиата цел на човешкия живот е удоволствието и насладата. – Б. пр.

[121] Kent Berridge, разговори с автора, March 8, 2017.

изпитвана преди награда ни мотивира да действаме. И точно на това място излиза на сцената методът на съвместяване на изкушенията.

КАК ДА ИЗПОЛЗВАМЕ МЕТОДА „СЪВМЕСТЯВАНЕ НА ИЗКУШЕНИЯТА“, ЗА ДА НАПРАВИМ НАВИЦИТЕ СИ ПО-ПРИВЛЕКАТЕЛНИ

Ронан Бърн, студент по електроинженерство в Дъблин, Ирландия, обичал да гледа „Нетфликс“, но си давал сметка, че трябва да спортува по-често. Използвайки уменията си на електроинженер, той свързал домашния си велоергометър с лаптопа и телевизора.[122] След това написал програма, която включвала „Нетфликс“ само ако въртял педалите с определена скорост. Ако намалявал скоростта за по-дълго, „Нетфликс“ заставал на пауза и тръгвал веднага щом Ронан пак започвал да върти педалите по-бързо.

Бърн взел нещо, което *искал* да прави (да гледа „Нетфликс“), и го съвместил с друго, което *трябвало* да прави (да спортува повече). Както се изразява един негов фен, той всъщност „елиминирал затлъстяването с всяко гледане на „Нетфликс“.[123]

Бизнесите са майстори на този принцип и често съвместяват изкушенията. Когато Американската радиоразпръсквателна компания, по-позната под името ABC, излъчи програмата си за сезона 2014-2015 г., тя предизвика масов копнеж. Всеки четвъртък компанията излъчва три предавания, създадени от сценаристката Шонда Раймс – „Анатомията на Грей“, „Скандал“ и „Как да извършите убийство, без да ви хванат“. Дават им и търговска марка – „TGIT on ABC“ (TGIT означава *Thank God It's Thursday*[124]*),* и насърчават зрителите да си направят пуканки, да си сипят чаша червено вино и да прекарват приятно вечерта пред телевизора.

Андрю Кубиц, който отговаря за програмите на ABC, описва идеята зад кампанията: „Гледаме на програмата в четвъртък вечер като на възможност за зрителите – независимо дали са семейство, или сами жени – да седнат и да се откъснат от действителността, да пийнат червено вино и да хапнат малко пуканки“.[125]

Има и друг начин да увеличим съблазънта на навиците си. Когато ABC започна излъчването на TGIT, на зрителите не се казваше изрично да включват телевизорите си в 8 часа в четвъртък вечер. Вместо това думите им бяха: „Направете си пуканки. Налейте си чаша вино. Релаксирайте“. ABC им предлага нещо, което хората желаят и без подсказване – храна, вино, релаксация, – и го слагат най-отгоре на навиците, които искат да им внушат – да си включат телевизорите. Правят желания навик по-атрактивен, като го асоциират с дейности, които са си атрактивни и без това. Можем да прилагаме подобна стратегия, за да направим нашите навици по-привлекателни – съвместяване на изкушенията.

Съвместяването на изкушенията работи, когато обединявате действие, което *искате* да правите, с действие, което *трябва* да правите. Много по-вероятно е да намирате един навик за привлекателен, ако паралелно с него се заловите да вършите любимите си дейности. *Искате* да сте в час с поредните клюки за знаменитостите, но трябва да поддържате форма. Решение: четете само жълтите вестници и гледайте риалити шоута

---

[122] Hackster Staff, "Netflix and Cycle!," Hackster, July 12, 2017, https://blog.hackster.io/netflix-and-cycle-1734d0179deb.
[123] "Cycflix: Exercise Powered Entertainment," Roboro, July 8, 2017, https://www.youtube.com/watch?v=-nc0irLB-iY.
[124] Слава богу, днес е четвъртък (англ.). – Б. пр.
[125] Jeanine Poggi, "Shonda Rhimes Looks Beyond ABC's Nighttime Soaps," *AdAge*, May 16, 2016, http://adage.com/article/special-report-tv-upfront/shonda-rhimes-abc-soaps/303996.

във фитнеса. Искате да си направите педикюр, но трябва да си разчистите входящата поща на имейла. Решение: правите си педикюр само когато си разчиствате входящата поща на имейла.

Съвместяването на изкушенията е пример за една теория в психологията, известна под названието Принцип на Премак. Тя е кръстена на труда на професор Дейвид Премак и гласи, че „най-вероятните модели на поведение ще подсилят по-малко вероятните модели на поведение“[126]. С други думи, ще извършите по-малко желано действие, ако то означава, че междувременно ще направите нещо, което наистина трябва да направите.

Съвместените изкушения могат да се подредят в стелажи от навици, за да превърнат нещата, които искате да правите, в знак за онези, които трябва да правите.

Формулата стелажи от навици + съвместяване на изкушенията е следната:

След като [НАСТОЯЩ НАВИК], ще [НАВИК, КОЙТО ИСКАТЕ], но само ако [НАВИК, ОТ КОЙТО ИМАТЕ НУЖДА].

- **Позитивизъм.** След като изляза в обедна почивка, ще прегледам новините (желание), но само ако кажа нещо позитивно, случило се днес (необходимост).
- **Поддържане на форма**. След като си извадя телефона, ще проверя какво става във *Фейсбук* (желание), но само ако преди това направя десет лицеви опори (необходимост).
- **Ред.** След като вечерям, ще гледам любимото си предаване (желание), но само ако преди това подредя дрехите си в гардероба (необходимост).
- **Бизнес.** След като се върна на бюрото след обяда, ще прегледам новините за любимия си отбор (желание), но само ако преди това пратя имейл на един потенциален клиент (необходимост).
- **Приятелство.** След като се облека, ще си направя кафе (желание), но само след като пратя съобщение на приятел с пожелание за приятен ден (необходимост).

Надеждата е, че Вие ще очаквате с нетърпение да се обадите на трима клиенти или ще направите десет лицеви опори, защото знаете, че след това можете да прочетете последните спортни новини или да проверите какво става във *Фейсбук*. Да направите нещото, което трябва да направите, означава, че след това ще направите нещото, което искате да направите.

Започнахме тази глава с дискусия за свръхнормалните стимули, които са подсилена версия на реалността, повишаваща нашето желание да предприемем някакво действие. Съвместяването на изкушенията е един от начините да създадем подсилена версия на всеки навик, като го свържем с нещо, което искаме и без това. Изработването на истински неустоим навик е трудна задача, но тази проста стратегия може да се приложи, когато искате да направите почти всеки навик по-привлекателен.

---

[126] Jon E. Roeckelein, *Dictionary of Theories, Laws, and Concepts in Psychology* (Westport, CT: Greenwood Press, 1998), 384.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Вторият закон за промяна на поведението гласи: *Направете го привлекателен.*
- Колкото по-привлекателна е дадена възможност, толкова по-вероятно е тя да доведе до създаването на свързан с нея навик.
- Навиците зависят от допамина. Когато той се покачва, мотивацията ни да действаме расте.
- Очакването на награда, а не самата награда, ни подтиква към действие. Колкото по-голямо е очакването, толкова по-голям е и притокът на допамин.
- Ключът за предизвикването на копнеж е да се изгради асоциация между онова, което искате по принцип, и навика, който трябва да извършите.

Глава 9. Ролята на семейството и приятелите в създаването на вашите навици

През 1965 *г.* един унгарец на име Ласло Полгар написал серия странни писма до жена на име Клара.

Ласло бил твърд привърженик на здравата работа. Той заявил, че с упорита практика и изграждане на полезни навици едно дете може да стане гений във всяка област. Неговото мото било: „Гениите не се раждат, а се образоват и обучават“[127].

Ласло вярвал в тази идея толкова силно, че решил да я приложи върху собствените си деца и писал на Клара, защото „имал нужда от съпруга, която да го подкрепи в усилията му“. Клара била учителка и макар да е възможно да не е била толкова твърда, колкото Ласло, също вярвала, че е правилно обучение всеки би могъл да подобри уменията си.

Ласло решил, че шахматът е подходяща област за експеримента и съставил план как да направи децата си гросмайстори. За целта те трябвало да се обучават у дома – рядкост за Унгария по онова време. Къщата щяла да е пълна с книги за шаха и снимки на прочути гросмайстори. Децата щели постоянно да играят помежду си и да участват в турнири с най-добрите играчи, които успеели да намерят. Семейството щяло да води строга отчетност за всеки участник в турнира, с когото децата му играели. Животът им щял да бъде посветен на шаха.

Ухажването на Ласло се увенчало с успех, Клара се омъжила за него и след няколко години им се родили три момичета – Сузана, София и Юдит.

Най-голямата, Сузана, започнала да играе шах на четири години. В рамките на шест месеца вече печелела срещу възрастни.

София, средната сестричка, се справила още по-добре. На четиринайсет тя била световна шампионка, а след няколко години станала гросмайстор.

Юдит, най-малката, се оказала най-успешна. На пет години печелела срещу баща си. На дванайсет била най-младата шахматистка сред стоте най-добри играчи в света. На петнайсет години и четири месеца станала най-младият гросмайстор за всички времена – по-млада от Боби Фишер, който до този момент държал рекорда. Останала шахматистка номер едно цели двайсет и седем години поред.

Детството на сестрите Полгар било, меко казано, нетипично. В мотивацията и упоритостта им обаче има нещо забележително. Разбира се, ако сега решите да преобърнете живота си и да го посветите на шаха, не би било особено вероятно да повторите тренировъчните им навици в рамките на година, камо ли пък за десетилетия.

Въпреки това подобен начин на живот се оказал привлекателен и даже приятен. В свои интервюта момичетата заявяват единодушно, че детството им е било забавно, а не мрачно. Юдит изтъква: „Да изуча шаха за мен беше нещо естествено – сестрите ми непрекъснато бяха около мен и аз исках да играя“[128].

---

[127] Harold Lundstrom, “Father of 3 Prodigies Says Chess Genius Can Be Taught,” *Deseret News*, December 25, 1992, https://www.deseretnews.com/article/266378/father-of-3-prodigies-says-chess-genius-can-be-taught.html?pg=all.

[128] “Judit Polgar: Queen of chess player makes the right moves,” *Financial Times*, Oct 15, 2008

Ласло твърди, че веднъж заварил София да играе шах в тоалетната посред нощ. Докато се мъчел да я накара да се върне в леглото, той ѝ казал: „София, остави фигурите на мира!“. На което тя отговорила: „Тате, *те* не ме оставят на мира!“.

Как е възможно това? Защо някои навици наистина не ни оставят на мира, дори и трудните, докато към други е почти невъзможно да се придържаме?

СИЛАТА НА СОЦИАЛНИТЕ НОРМИ

Човекът е стадно животно. Искаме да създаваме отношения с останалите и да си спечелим уважение и одобрение. Тези наши наклонности са много важни за оцеляването ни. През по-голямата част от еволюционната ни история нашите предци са живели на племена. Да се отделиш от племето или по-лошо – да бъдеш отхвърлен, е било смъртна присъда. „Вълкът единак умира, но глутницата оцелява.“[129]

Онези, които си сътрудничат и завързват отношения с останалите, се радват на повишена степен на сигурност, възможности за намиране на партньор и достъп до ресурси. Както пише Чарлз Дарвин: „В дългата история на човечеството онези, които са се научили да си сътрудничат и да импровизират по най-ефективния начин, са взели надмощие“. В резултат на това едно от най-силните желания на човека е да бъде приобщен. Това негово предпочитание е оставило някои интересни следи в съвременното ни поведение.

Културата ни притиска да се съобразяваме с известни стандарти – кога и дали да се оженим, колко деца да имаме, колко пари да похарчим за рождения ден на детето. Също като навиците, с времето тези социални действия се превръщат в автоматични действия. Това са неписани правила, които ръководят всекидневния ви живот. Вие ги спазвате, без да се замисляте, без да се питате защо го правите, а понякога дори и без да си спомняте, че сте ги извършили.

През по-голямата част от времето тези норми не се възприемат като бреме. Всъщност повтарянето с огледална точност на навиците и социалните норми на останалите около нас изглежда привлекателно, защото искаме да сме приобщени. Да сме облечени в скъп костюм е сигнал за другите професионалисти, че сме сериозни и преуспели като тях. Посещаването на елитно училище е сигнал за околните, че заслужаваме да ни считат за интелигентни хора. Натискът да спазваме нормите е силен, защото, колкото повече се придържаме към тях, толкова повече одобрение ще спечелим сред племето. По подобен начин, ако сме отраснали в семейство на любители шахматисти, най-вероятно ще пожелаем да се научим да играем добре шах. Ако семейството ви хвали, че сте добри в математиката, на баскетболното игрище или, да речем, с цигулката, вие ще се насочите към съответната област. Културата, в която живеем, определя кое е привлекателно за нас. Навиците са привлекателни, когато ни помагат да се приобщаваме.

Има мощен вътрешен натиск, който ни кара да спазваме нормите. Съзнанието ни е наясно как да се разбираме с останалите. Самото то иска да се разбира с тях. Това е естественото ни поведение. Може да не го зачетете – възможно е да решите да игнорирате групата или да спрете да се интересувате какво мислят хората за вас, но това отнема много енергия. Приобщаването, отношенията и хармонията са нормата. Да се опълчите срещу същността на вашата култура е нетипично и изисква допълнително усилие.

---

[129] Радвам се, че успях да вмъкна препратка към „Игра на тронове“ в тази книга. – Б. а.

Крайният резултат е, че обикновено имитираме навиците на хората, племето или организацията, сред които живеем. Ако сте заобиколени от хора в добра форма, твърде вероятно е да добиете навиците на човек в добра форма. Ако сте заобиколени от любители на джаз, много вероятно е да добиете навиците на човек, който обича джаз. Ако сте заобиколени от талантливи режисьори... е, знаете какво искам да кажа. Навиците отразяват вашата култура.

Особено добри сме в имитирането на три групи.[130]

1. Близките
2. Мнозинството
3. Силните на деня

Нека разгледаме всяка една поотделно.

I. ИМИТИРАНЕ НА БЛИЗКИТЕ

Близостта оказва силен ефект върху навиците ни. Това важи не само за физическата среда, както разбрахме в глава шеста, но и за социалната.

Подражаваме на навиците на хората, които ни заобикалят. Когато родителите ядат големи количества нездравословна храна, децата правят същото. Когато приятелите ви пушат марихуана, вие също ще опитате. Когато жена ви има навик да проверява отново и отново дали вратата е заключена, преди да си легне, вие също възприемате този навик. Генерално правило – колкото по-близки са ни хората, толкова по-силно е тяхното влияние върху навиците ни.

Малко фактори са способни да променят поведението ни така, както приятелството. Едно много интересно проучване проследява поведението на 12 000 души за период от 32 години и разкрива, че „шансовете на някой да затлъстее се увеличават с 57%, ако той или тя са приятели с човек, който е затлъстял“[131]. Подобно твърдение може да се намери в така нареченото „Фрамингамско проучване“, в рамките на което изследователите открили, че ако имате трима приятели със затлъстяване, вероятността и вие да затлъстеете се увеличава с 50%.[132]

Този принцип работи и в обратна посока. Друго проучване открило, че ако човек е близък с някой, който е отслабнал, първият също ще отслабне скоро.

Разбира се, натискът от страна на близките е лошо нещо само тогава, когато сте обградени от лоши влияния. Когато астронавтът Майк Масимино бил студент в Масачузетския технологичен институт, посещавал курс по роботика. От десетимата студенти, които посещавали курса, *четирима* станали астронавти.[133] Ако целта ви е била да полетите в Космоса, то стаята, в която се провеждал курсът, е предлагала най-добрата културна среда, за която някога бихте мечтали. Едно изследване сочи, че колкото по-висок е коефициентът на интелигентност на най-близкия ви приятел, когато е на 11 или

---

[130] Peter J. Richerson and Robert Boyd, *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution* (Chicago: University of Chicago Press, 2006).

[131] Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years,” *New England Journal of Medicine* 357, no. 4 (2007), doi:10.1056/nejmsa066082. J. A. Stockman, “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years,” *Yearbook of Pediatrics 2009* (2009), doi:10.1016/s0084–3954(08)79134–6.

[132] Clive Thompson, “Are Your Friends Making You Fat?” *The New York Times,* September 10, 2009,

[133] Mike Massimino, “Finding the Difference Between ‘Improbable’ and ‘Impossible,’” interview by James Altucher, *The James Altucher Show,* January 2017, https://jamesaltucher.com/2017/01/mike-massimino-i-am-not-good-enough

12 години, толкова по-висок ще бъде вашият коефициент на интелигентност, когато станете на 15 години.[134]

Една от най-ефективните стратегии, които можете да приложите, за да си създадете по-добри навици, е да се присъедините към онази културна среда, в която желаното от вас поведение е нормално. Новите навици изглеждат постижими, когато виждате как другите около вас ги повтарят всеки ден. Ако около вас има хора в добра форма, най-вероятно ще сметнете, че упражненията във фитнеса са добър навик. Ако около вас има любители на джаза, най-вероятно ще сметнете за добър навик да слушате джаз всеки ден. Вашата културна среда настройва съзнанието ви да очаква кое е „нормално“. Оградете се с хора, които имат навици, каквито и вие бихте искали да имате. Ще растете заедно.

За да направите вашите навици дори още по-привлекателни, можете да направите и още нещо.

Присъединете се към култура, където

1) желаното от вас поведение е нормалното и

2) вие споделяте някои аспекти от идентичността на групата.

Стив Камб например ръководи една фирма в Ню Йорк, наречена „Нърд Фитнес“, която „помага на некадърници, неудачници и мутанти да отслабват, да станат силни и здрави“. Клиентелата му включва любители на видеоигри, киноманиаци, най-обикновени индивиди, които се чувстват неудобно във фитнес залите, но все пак искат да влязат във форма. Много хора се чувстват не на място, когато влязат във фитнеса за първи път или правят опити да си сменят диетата, но ако вече имате някои общи неща с членовете на групата – да кажем, споделяте една и съща любов към хевиметъла, – промяната става по-привлекателна, защото усещате, че хората харесват това, което правите.

Нищо не поддържа мотивацията по-добре от принадлежността към племето. Това, което започва като лично търсене на идентичност, постепенно се превръща в споделено такова. Преди това сте били сами. Идентичността ви се е изразявала в единствено число. *Вие сте читател. Вие сте музикант. Вие сте спортист.* Чрез записване в клуб на любители на книгата, включване в банда музиканти или отбор колоездачи вашата идентичност се свързва с тази на хората около вас. Личностното израстване и промяната вече не са индивидуално търсене. *Ние сме читатели. Ние сме музиканти. Ние сме колоездачи.* Споделената идентичност започва да укрепва личната ви идентичност. Именно приятелството и общността, в която живеете, ви вдъхват нова идентичност и помагат навиците ви да се задържат дълго време.

II. ИМИТИРАНЕ НА МНОЗИНСТВОТО

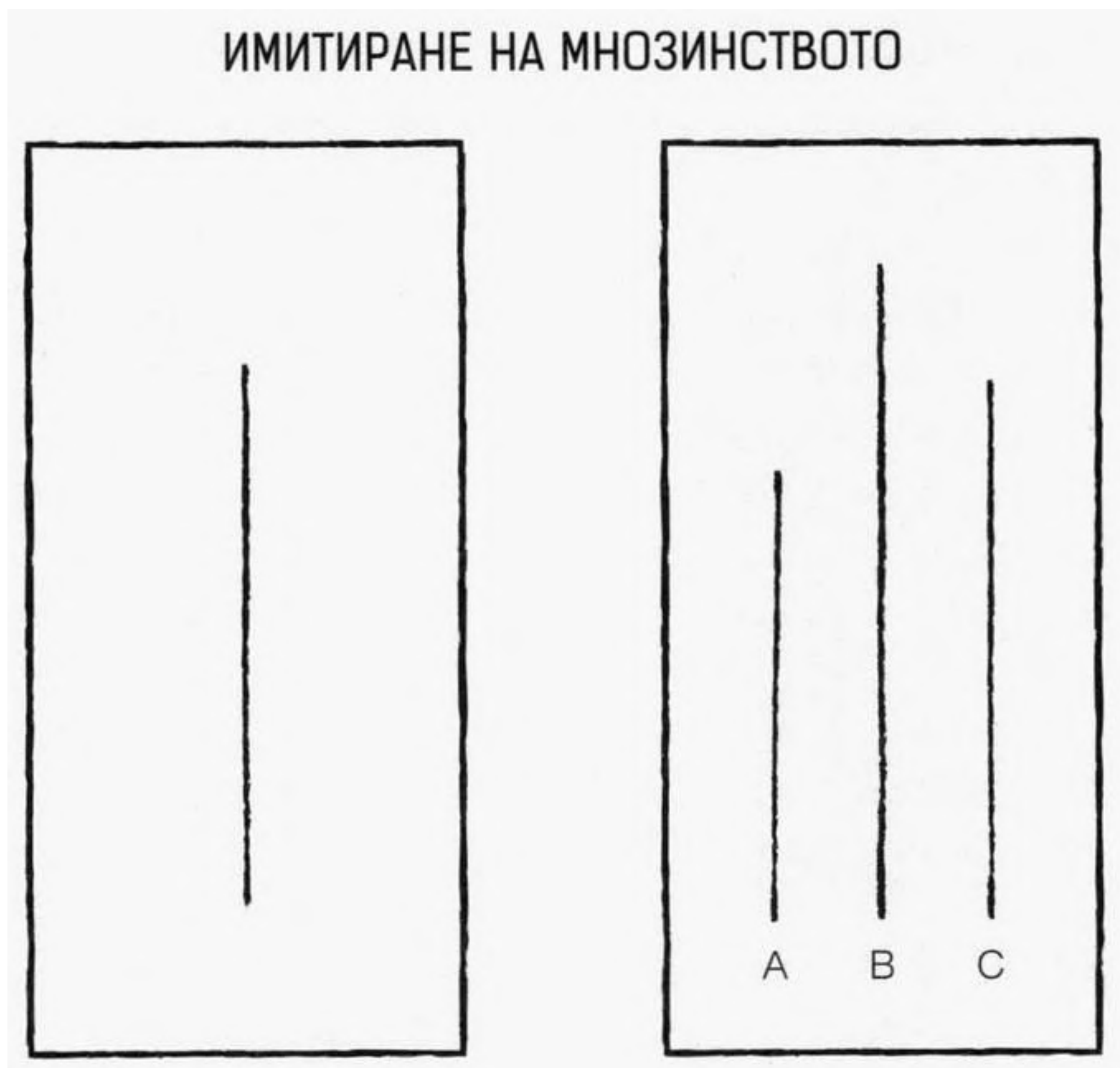
През 50-те години на миналия век психологът Соломон Аш провел серия от експерименти, които днес се преподават на легиони студенти всяка година.[135] Казал на обектите си да изпълнят задача по визуално възприятие. Всеки от обектите влизал в стая, в която вече седели група непознати. Без обектите да знаят, другите участници били актьори, поканени от изследователите и инструктирани да дават отговори по предварително зададен сценарий.

---

[134] Ryan Meldrum, Nicholas Kavish, and Brian Boutwell, “On the Longitudinal Association Between Peer and Adolescent Intelligence: Can Our Friends Make Us Smarter?,” *PsyArXiv*, February 10, 2018, doi:10.17605/OSF.IO/TVJ9Z.

[135] Harold Steere Guetzkow, *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations* (Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951), 177–190.

На групата показвали една карта с линия на нея, а след това и втора карта с няколко линии. Всеки от обектите бил помолен да посочи онази линия на втората карта, която била със същата дължина като тази на първата. Ето картите от експеримента:



Фигура 10: *Тук са показани двете карти, ползвани от Соломон Аш в този известен експеримент за имитиране на мнозинството. Дължината на линията на първата карта (вляво) е очевидно същата като на линия C във втората карта (вдясно), но когато няколко души актьори твърдят, че те са с различна дължина, обектите често променят мнението си и приемат това на тълпата, вместо да вярват на очите си.*

Експериментът винаги започвал по идентичен начин. Отначало задачата била лесна и всички посочвали една и съща линия. След няколко такива опита на участниците бил показван тест, който бил толкова очевиден, колкото и предишните, но актьорите нарочно давали погрешни отговори. Например отговаряли „A“ на сравнението по-горе. Всички били съгласни, че линиите са еднакви, макар да било явно, че са различни.

Обектите, които не били наясно с постановката, били озадачени. Гледали недоумяващо с широко отворени очи. Смеели се нервно на самите себе си. Отново оглеждали и проверявали реакцията на другите участници. Вълнението растяло заедно с броя на

хората, които давали един след друг погрешен отговор. Скоро обектите започнали да се съмняват в собствените си очи. Въпреки това те давали отговор, който дълбоко в себе си знаели, че е погрешен.

Аш провел този експеримент много пъти и по различни начини. Открил, че с увеличаването на броя на актьорите растял и броят на съгласяващите се с тях обекти. Ако в стаята имало само един обект и един актьор, обектите посочвали верен отговор, въпреки несъгласието на актьора. Те просто допускали, че заедно с тях седи глупак. Когато в стаята с обекта влизали двама актьори, този факт все още не оказвал кой знае какво влияние. Но когато актьорите ставали трима, четирима или стигали чак до осем, вероятността обектите да започнат да се съмняват в отговорите се покачвала. Към края на експеримента близо 75% от обектите се съгласили с отговора на групата, макар че той очевидно не бил верен.[136] [137]

Нашият инстинкт е да следваме стадото. Проверяваме в „Амазон“, „Йелп“ или „Трип Адвайзър“, защото искаме да имитираме „най-доброто“, що се отнася до навиците ни за пазаруване, хранене и пътуване.

Но това може да има и лоши страни.

Нормалното поведение на племето често надделява над желаното поведение на отделния индивид. Едно проучване например показва, че когато едно шимпанзе се научи как да чупи орехи в една група, а след това се премести в друга, която използва по-малко ефективна стратегия, то ще избягва да използва по-добрия метод на чупене на орехи, само и само да се нагоди към останалите шимпанзета от групата.

И хората са такива. Ние винаги изпитваме силен нагон да се приобщим към нормите на групата. Наградата от това да бъдем приети често е по-голяма от победата в някой спор или намиране на истина. През повечето дни предпочитаме да грешим заедно с групата, отколкото да сме прави, но сами.

Човешкото съзнание знае как да се разбира с останалите. То *иска* да се разбира с тях. Това е постоянният режим, на който то работи. Може да го пренебрегнете – може да решите да не обръщате внимание на групата или да спрете да се интересувате какво мислят другите, – но за това трябва усилие. Да се тича срещу течението изисква доста труд.

Когато промяната на навиците означава да се опълчите срещу племето, тази промяна е непривлекателна. Когато промяната на навиците означава да се впишете в племето, промяната е много привлекателна.

III. ИМИТИРАНЕ НА СИЛНИТЕ НА ДЕНЯ

Човешкото съзнание е силно повлияно от авторитета. Привличат ни властта, престижа и положението – и това е съвсем естествено. Тази тенденция може да изглежда като проява на суетност, но в същността си е умен ход. В исторически план човек с по-голяма

---

[136] По-нататъшните проучвания показват, че ако в групата има само един актьор, който не е съгласен с останалите, тогава е далеч по-вероятно обектите да заявят истинското си убеждение, че линиите са с различна дължина. Когато имате мнение, което се различава от това на останалите в племето, е много по-лесно да го отстоявате, ако имате съюзник. Когато ви се налага да вървите против обществените норми, намерете си партньор. Виж Solomon E. Asch, “Opinions and Social Pressure,” *Scientific American* 193, no. 5 (1955), doi:10.1038/scientificamerican1155–31; and William N. Morris and Robert S. Miller, “The Effects of Consensus-Breaking and Consensus-Preempting Partners on Reduction of Conformity,” *Journal of Experimental Social Psychology* 11, no. 3 (1975), doi:10.1016/s0022–1031(75)80023–0.

[137] Почти 75% от обектите дали неверен отговор най-малко един път. Струва си обаче да се спомене, че когато се пресмята общият брой на отговорите, около две трети се оказват верни. Така или иначе, основното си остава – груповият натиск може значително да се отрази на способността ни да вземаме точни решения.

власт и положение има достъп до повече ресурси, притеснява се по-малко за оцеляването си и се оказва по-привлекателен партньор.

Това е единствената причина да следим толкова зорко навиците на преуспелите. Стараем се да копираме тяхното поведение, защото и ние искаме да сме преуспели.

Подражаваме на преуспелите, защото самите ние искаме власт и положение.

Много от всекидневните ни навици са плод на имитация на хора, на които се възхищаваме. Повтаряме маркетинговите стратегии на най-преуспелите фирми в нашия бизнес. Вземаме рецепти от любимия ни хлебар. Заимстваме разказваческите умения на любимите ни автори. Подражаваме на комуникационните способности на шефа ни. Имитираме хора, на които завиждаме.

Хората с високо положение се радват на одобрението, уважението и похвалите на останалите. А това означава, че ако навиците ни станат обект на одобрение, уважение и похвали, ние ги намираме за привлекателни.

Също така сме мотивирани да избягваме навици, които биха понижили статута ни. Подстригваме храстите, косим си тревата в двора, защото не искаме да ни смятат за мърльовците на квартала. Когато майка ни ни идва на гости, ние почистваме къщата, защото не искаме да ни упреква. Непрекъснато се питаме: „Какво мислят другите за мен?“ – и променяме поведението си според отговора.

Сестрите Полгар – децата чудо шахматистки, за които споменахме в началото на тази глава – са доказателство за мощта и трайното въздействие, което оказва социалното влияние на навиците ни. Сестрите играят шах всеки ден много часове и са полагали това забележително усилие десетки години. Но тези навици и поведение са поддържали привлекателността, защото това е ценност, тачена от културната им среда. От похвалите на родителите до постижението на някаква по-висока цел, като например да станат гросмайстори, те са имали много причини да продължават това усилие.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Културата, в която живеем, определя поведенията, които намираме за привлекателни.
- Проявяваме склонност да възприемаме навици на околните, защото искаме да се впишем в групата.
- Първоначалните социални влияния идват от близките (роднини и приятели), мнозинството (социалните норми на групата) и силните на деня (хората с положение и престиж).
- Едно от най-ефективните неща, които можете да направите, за да изградите по-добри навици, е да се придържате към култура, (1) в която желаното от вас поведение е прието за нормално и (2) в която вече имате допирни точки с останалите членове от групата.
- Поведението на групата обикновено надделява над това на индивида. В повечето случаи сме склонни да грешим с останалите, отколкото да сме прави сами за себе си.
- Ако дадено поведение има потенциала да ни донесе одобрение, уважение и хвалби, то ние го намираме за привлекателно.

Глава 10. Как да препрограмираме мозъка си да харесва трудните навици

Към края на 2012 година седях в един апартамент само на няколко пресечки от най-прочутата улица в Истанбул – Истиклял Кадеси. Бях по средата на четиридневно посещение в Турция и моят гид, Майк, се беше излегнал в едно протъркано кресло само на два метра от мен.

Майк всъщност не е гид. Той е просто едно момче от Мейн, което живее в Турция вече пет години, но той ми предложи да ме разведе наоколо, докато съм в страната, и аз се съгласих. Същата тази нощ бях поканен на вечеря заедно с него и неколцина негови приятели турци.

Бяхме общо седем души и аз бях единственият, който не е изпушил и една цигара през живота си. Попитах един от турците как е започнал. „Приятели – отвърна той. – Всичко винаги започва от приятели. Един от тях пуши, а след това и ти искаш да опиташ.“

Това, което наистина ме очарова, бе, че половината от хората в стаята бяха успели да *спрат* цигарите. По това време Майк вече ги бе спрял от известно време и се кълнеше наляво и надясно, че зарязал този навик, след като прочел една книга, озаглавена *„Лесният начин на Алън Кар да спрете пушенето“.*

– Това те освобождава от умствения товар на пушенето – каза той. – Говори ти: „Спри да се самозалъгваш. Знаеш много добре, не всъщност не искаш да пушиш. Знаеш много добре, че всъщност това не ти е приятно“. Помага ти да не се чувстваш като жертва. Започваш да си даваш сметка, че не е *нужно* да пушиш.

Както вече казах, никога не съм слагал цигара в устата си, но по-късно хвърлих един поглед на книгата просто така, от любопитство. Авторът прилага интересна стратегия, за да помогне на пушачите да потиснат копнежа. Систематично преработва всеки знак, свързан с пушенето, и му дава ново значение.

Например:

- Мислиш си, че оставяш нещо, но ти не оставяш нищо, цигарите не правят нищо за теб.
- Мислиш си, че пушенето е нещо, което ти трябва, за да си социален, но не е така. Можеш да си социален и без изобщо да пушиш.
- Мислиш си, че пушенето намалява стреса, но не е така. Пушенето не успокоява нервите ти. То ги разрушава.

Непрекъснато повтаря тези фрази и други като тях. „Набий си го в главата – казва той. – Не губиш нищо и печелиш само хубави неща: здраве, енергия и пари, увереност, само-уважение, свобода и най-важно от всичко – дължината и качеството на бъдещия си живот.“

Докато стигнете до края на книгата, вие сте убедени, че пушенето е най-смешното нещо на света. А щом вече не очакваш пушенето да ти донесе някакви блага, губиш и причината да пушиш. Това е една инверсия на Втория закон за поведенческа промяна – *Направете го непривлекателно.* Знам, че тази идея може да звучи доста опростенчески. Просто промени мнението си и ще спреш да пушиш. Обаче имайте малко търпение.

ОТКЪДЕ ИДВАТ КОПНЕЖИТЕ?

Всеки навик има повърхностно ниво и по-дълбока, скрита мотивация. Често изпитвам копнеж, който звучи по следния начин: „Искам да ям тако“. Ако ме попитате защо искам да ям тако, аз няма да ви отговоря: „Защото трябва да ям, за да не умра“. Обаче истината е, че някъде дълбоко вътре в мен аз съм мотивиран да ям тако, защото трябва да ям, за да не умра. Дълбоко скритият мотив е да намеря храна и вода, макар че копнежът ми е за тако.

Някои от тези скрити мотиви са:[138]

- Запасяване с енергия
- Намери храна и вода
- Намери си любов и се размножи
- Свържи се и се сприятели с другите
- Спечели социално признание и одобрение
- Намали несигурността
- Постигни положение и престиж

Копнежът е специфична проява на дълбоко скрит мотив. Мозъкът ви не е роден с желание да пушите цигари или да проверявате непрекъснато *Инстаграм,* или да играете видеоигри. На по-дълбоко ниво вие просто искате да намалите несигурността и да прекратите тревожността, да спечелите социално признание и одобрение или да повишите социалния си статус.

Погледнете почти всеки продукт, който оформя навици, и ще видите, че той не създава някаква нова мотивация, а по-скоро се придържа към скритите мотиви на човешката природа.

- Намери любов и се размножи = ползвай *Тиндър*
- Свържи се и се сприятели с другите = отвори *Фейсбук*
- Спечели социално признание и одобрение = поствай в *Инстаграм*
- Намали несигурността = търси в *Гугъл*
- Постигни положение и престиж = играй видеоигри

Вашите навици са съвременно удовлетворяване на древни желания. Нови версии на стари пороци. Скритите мотиви зад човешкото поведение си остават винаги едни и същи. Специфичните навици, които извършваме, се различават, базирани на различните исторически периоди.

Има много и различни начини да се обърнем към един и същ скрит мотив. Един човек може да се научи да намалява стреса, като пуши цигара. Друг се научава да потиска тревожността си, като излезе да бяга. Не е задължително вашите настоящи навици да са най-добрият начин да решите проблем. Те са просто методи, които се научавате да

---

[138] Това са само част от скритите мотиви. В *atomichabits.com/ business* предлагам по-пълен списък и повече примери как да ги приложим към бизнеса. – Б. а.

прилагате. Веднъж свързали решението с проблема, който трябва да решите, вие непрекъснато ще се връщате към него.

Навиците са само асоциации. Тези асоциации определят дали си струва да повтаряме един навик, или не. Както разбрахме от обсъждането на Първия закон, вашият мозък непрекъснато събира информация и отбелязва знаци в околната среда. Всеки път, когато видите знак, мозъкът ви веднага проиграва симулация и ви предсказва какво ще направите в следващия момент.

Знак: Забелязвате, че печката е гореща.
Предсказание: *Ако я пипна, ще се опаря, затова трябва да избягвам да я пипам.*

Знак: Виждате, че светофарът светва зелено.
Предсказание: *Ако стъпя на газта, ще мина през кръстовището безопасно и ще се приближа повече дотам, закъдето съм тръгнал, значи, трябва да стъпя на газта.*

Вие виждате знак, категоризирате го въз основа на предишен опит и определяте съответната реакция.

Както вече разбрахме от разглеждането на Първия закон, вашият мозък непрекъснато обработва информация и забелязва знаците в дадена среда. Всеки пък, когато доловим знак, мозъкът ни започва симулация и предсказва как да постъпим в следващия момент. Котлонът е включен и ако го пипнем, ще се опарим, затова не трябва да го пипаме. Свети зелено и ако настъпим газта, ще прекосим безаварийно кръстовището и ще се приближим до целта, към която сме се запътили, затова настъпваме газта. Улавяте знак, категоризирате го според предишния си опит и определяте съответната реакция.

Всичко това става за милисекунди, но играе ключова роля в навиците ви, защото всеки навик е предхождан от предсказание. Предсказанията ви за околния свят определят как да постъпите в рамките на този свят. Животът изглежда спонтанен, но всъщност е предсказуем. Вие непрекъснато предсказвате какво ще се случи в следващия момент. По цял ден се опитвате да предскажете с най-голяма точност следващото си действие в дадена ситуация.

Нашето поведение силно зависи от начина, по който интерпретираме сполетелите ни събития, но не задължително от обективната реалност на самите събития.

Двама души могат да гледат една и съща цигара и единият да почувства нужда да пуши, докато другият да е отвратен от миризмата. Един и същи знак може да задейства и полезен, и вреден навик. Причината за вашия навик всъщност е предсказанието, което го предшества.

Тези предсказания водят до чувства, което е типичен начин, по който описваме копнеж – чувство, желание и подтик. Чувствата и емоциите трансформират знаците, които виждаме, и предсказанията, които превръщаме в приложими сигнали. Те ни помагат да обясним какво всъщност чувстваме. Например, независимо дали си давате сметка или не, вие забелязвате дали в момента ви е студено, или не. Ако температурата падне с един градус, вие най-вероятно няма да направите нищо. Обаче ако падне с десет градуса, ще станете и ще се облечете. Чувстването на студа е сигнал, който ви подтиква към действие. Вие сте долавяли знаците през цялото време, но предприемате действие чак когато предскажете, че ще ви е по-добре, ако промените състоянието си.

Копнежът е сигнал, че нещо липсва. Това е желанието да промените вътрешния си статус. Когато температурата пада, между това, което тялото ви чувства в момента, и

онова, което *иска* да почувства, има празнина. Именно тази празнина между сегашното ви състояние и желаното такова ви кара да предприемете действие.

Желанието е разликата между това къде сте сега и къде искате да бъдете в бъдеще. Дори и най-незначителната постъпка съдържа лек нюанс на мотивация – да се почувстваме по-различно от настоящия момент. Ако непрекъснато ядете или пушите, или се ровите в социалните мрежи, това, което наистина искате, *не е* чипс, цигара или букет от лайкове. Истинското ви желание е да се *почувствате* различно.

Нашите чувства ни подсказват дали да останем в сегашното си състояние, или да го променим. Тласкат ни в една или друга посока. Помагат ни да изберем най-добрия подход.

Невролозите са открили, че когато емоциите и чувствата са в разногласие, губим способността си да вземаме решения.[139] Не получаваме никакъв сигнал към какво да се стремим и какво да отбягваме.[140] Както казва неврологът Антонио Дамасио, „Именно емоцията ви позволява да маркирате нещата като добри, лоши или неутрални“.

Да обобщим – специфичните копнежи, които чувствате, и навиците, които извършвате, са всъщност опит да се обърнат към вашите фундаментални скрити мотиви. Когато един навик успешно се свърже с мотив, у вас се появява копнеж пак да го направите. С времето се научавате да предсказвате, че проверката на социалната мрежа ще ви накара да се почувствате обичани или гледането на *Ютуб* ще ви помогне да забравите страховете си. Навиците са привлекателни, когато ги асоциираме с позитивни чувства, и ние можем да използваме това знание като предимство, а не като недостатък.

КАК ДА ПРЕПРОГРАМИРАМЕ МОЗЪКА СИ ДА ХАРЕСВА ТРУДНИТЕ НАВИЦИ

Можете да се научите да гледате на света по различен начин. Често говорим например какво *трябва* да направим през определен ден. Трябва да станете рано, за да не закъснеете за работа. Трябва да свършите належаща задача в офиса. Трябва да приготвите вечеря за семейството.

А сега си представете, че премахнем само една дума – думичката „трябва“. Ставате рано, за да не закъснеете за работа. Свършвате належаща бизнеса задача. Приготвяте вечеря за семейството. С премахването на една-единствена дума вие променяте начина, по който гледате на всяко събитие. Започвате да го възприемате не като бреме, а като възможност. Съвсем малка промяна в настройката на съзнанието ви дава съвсем нова представа за дадено събитие.

Ключовият момент тук е, че и двете версии на действителността са верни. *Трябва* да свършите тези неща, но също така може просто да ги свършите. Ако гледате на живота като на поредица от трудности и отговорности, тогава ще ви е лесно да намерите оправдание за подобна настройка на съзнанието. Ако гледате на събитията в живота си като на доказателство за предоставени възможности, горното също е вярно. Можем да намерим доказателства за каквато настройка на съзнанието си поискаме.

Веднъж ми разказаха за един човек в инвалидна количка. Когато го попитали дали му е трудно да стои прикован за количката, той отговорил: „Аз не съм прикован за инвалидната количка – тя ми донесе свобода. Ако не беше тя, щях да съм прикован към

---

[139] Antoine Bechara et al., “Insensitivity to Future Consequences following Damage to Human Prefrontal Cortex,” *Cognition* 50, no. 1–3 (1994), doi:10.1016/0010–0277(94)90018–3.

[140] Повече за значимостта на (и разликата между) чувствата и емоциите вж. Приложение 2.

леглото и нямаше да мога да мръдна от къщи".[141] Това изместване на перспективата изцяло преобразява представата ни за живота на този човек.

Същината на идеята е проста – преподредете навиците си така, че да подчертаете изгодата, а не недостатъците им. Това е бърз и лек начин да препрограмирате съзнанието си и да направите полезните си навици още по-привлекателни, а вредните – още по-отблъскващи.

Физически упражнения. Много хора считат физическите упражнения за трудна задача, която изцежда енергията, но можете също толкова лесно да си ги представите като начин да *възстановите* енергията си. Вместо да си казвате: „Трябва да отида да бягам тази сутрин", си кажете: „Време е да поработя малко над издръжливостта и бързината си".[142] По същия начин, ако гледате на упражненията просто като на способ да отслабнете, помислете за тях като за способ да подобрите здравето си и да постигнете някаква цел. Упражненията стават приятни, когато всяка серия лицеви опори означава, че сте постигнали някаква миницел.

Пестене. Веднъж някой ми каза, че да живееш с минимума означавало да се „чувстваш ограничен". Можете обаче да преобразите представата си за пестенето от „ограничение" към „възможност", ако разберете една проста истина – да живеете според сегашните си възможности означава да увеличите възможностите си в бъдеще. (Обратното също е вярно – ако живеете над възможностите си сега, намалявате възможностите си в бъдеще.)

Парите, които спестите този месец, увеличават покупателните ви способности за следващия. В действителност най-суровият ви избор е днес да не се поддавате на навици, които утре ще ограничат свободата ви.

Медитация. Всеки, който е опитвал медитация за повече от три секунди и му е било казано „просто се концентрирай върху дъха си", знае колко отчайващо трудно е това. На съзнанието му е невъзможно да „стои мирно". Но вместо да се оставим този факт да ни обезсърчава, можем да го накараме да ни окуражава. Целта на медитацията е не да изпаднете в състояние на пълен покой, лишен от всякакви външни въздействия, а да дадете сила на ума ви да се справи спокойно с хаоса, който неминуемо ви връхлита във всекидневието. Тук разсеяността е дар. Всяка външна намеса ви дава шанса за ново начало и отново да се върнете към упражнението с дъха. Практикуването на медитацията всъщност е практикуване на връщане към вашия дъх.

Сценична треска. Много хора се чувстват притеснени, когато им предстои важна презентация или пък спортно състезание – дишането им се ускорява, пулсът им се завързва, превръщат се в кълбо от нерви. Ако интерпретирате тези усещания в негативен аспект, тогава ще се чувствате заплашени, ще се стегнете още повече, ще се дразните от най-малкото нещо. Ако обаче ги интерпретирате в позитивен аспект, тогава ще

[141] RedheadBanshee, "What Is Something Someone Said That Forever Changed Your Way of Thinking," Reddit, October 22, 2014, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/2jzn0j/what_is_something_someone_said_that_forever/clgm4s2

[142] WingedAdventurer, "Instead of Thinking 'Go Run in the Morning,' Think 'Go Build Endurance and Get Fast.' Make Your Habit a Benefit, Not a Task," Reddit, January 19, 2017, https://www.reddit.com/r/selfimprovement/comments/5ovrqf/instead_of_thinking_go_run_in_the_morning_think/?st=izmz9pks&sh=059312db.

приемате случващото се спокойно и уверено. Перифразирайте „нервен съм“ в „ентусиазиран съм, адреналинът ми се вдига, за да ми помогне да се концентрирам“.[143]

Тези малки промени на настройката на съзнанието не са вълшебни, но могат да помогнат да промените чувствата, които асоциирате с определен навик или ситуация.

Ако искате да направите още една стъпка напред, можете да си създадете *мотивационен ритуал.* Асоциирате даден знак с нещо, което ви е приятно, и след това използвате този знак, когато ви трябва частица мотивация. Например, ако винаги пускате една и съща песен, преди да правите секс, тогава започвате да свързвате музиката с акта и когато искате да се настроите за това действие, просто натискате бутона.

Ед Латимор, боксьор и писател от Питсбърг, прилагал тази стратегия, без да го знае. „Странно – споделя той. – Още щом си сложа слушалките, докато пиша, веднага се концентрирам. Дори не е необходимо да си пускам някаква музика.“[144] Той се настройвал несъзнателно. В началото си слагал слушалките, пускал някаква музика и започвал да пише съсредоточено. След като повторил това действие пет, десет, петнайсет пъти, слагането на слушалките се превърнало в знак, който автоматично извиквал музата и увеличавал концентрацията. Копнежът идва по естествен път.

Спортистите прилагат същата стратегия, за да влязат в ритъм и да настроят съзнанието си преди състезание. По време на бейзболната си кариера развих определен ритуал – разтягах се и се упражнявах в хвърляне. Тези действия ми отнемаха десетина минути и аз ги повтарях всеки път преди игра. Те ми помагаха да загрея, но по-важното е, че ме настройваха на правилната вълна. Започнах да асоциирам този ритуал с чувството на концентрация и желанието за победа. Дори и да не съм бил мотивиран преди това, когато приключех с ритуала си, вече бях превключил на „игрови режим“.

Можете да адаптирате тази стратегия към почти всичко. Да речем, че искате да се почувствате щастливи. Намерете нещо, което ви прави истински щастливи – като например да си поиграете с кучето или да се топнете в джакузи, – и след това създайте кратка рутина, която да повтаряте всеки път, *преди* да започнете да правите онова, което обичате. Може да поемете дълбоко въздух три пъти и да се усмихнете.

Три дълбоки вдишвания. Усмивка. Игра с кучето. Повтаряме.

С времето ще започнете да асоциирате тази рутина – вдишване, издишване, усмивка – с добро настроение. То се превръща в знак, който *обозначава* чувството за щастие. Веднъж щом утвърдите този навик, можете да го приложите винаги когато искате да промените емоционалното си състояние. Стрес на работата? Три дълбоки вдишвания и усмивка. Чувствате се тъжни? Три дълбоки вдишвания и усмивка. След като навикът е изграден, знакът може да провокира копнеж дори и когато той няма нищо общо с първоначалната ситуация.

Ключът към намирането и определяне на причината за вашите лоши навици е да преработите асоциациите, които ви подтикват към тях. Не е лесно, но ако можете да препрограмирате предсказанията си, ще успеете да трансформирате непривлекателните навици в привлекателни.

---

[143] Alison Wood Brooks, “Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement with Minimal Cues,” *PsycEXTRA Dataset*, June 2014, doi:10.1037/e578192014–321; Caroline Webb, *How to Have a Good Day* (London: Pan Books, 2017), 238.

[144] Ed Latimore (@EdLatimore), “ Странно – споделя той. – Още щом си сложа слушалките, докато пиша, веднага се концентрирам. Дори не е необходимо да си пускам някаква музика.“ Twitter, May 7, 2018, https://twitter.com/EdLatimore/status/993496493171662849.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Обратното на правилото от Втория закон е *Направете го непривлекателен.*
- В основата на всяко поведение има мотив, а копнежът е повърхностна негова проява.
- Навиците ви са модерни решения на древни копнежи.
- Причината за вашите навици създава съответната емоция.
- Подчертайте ползите от избягването на даден вреден навик, за да го направите непривлекателен.
- Навиците се превръщат в привлекателни, когато ги асоциираме с положителни чувства, и в непривлекателни, когато ги асоциираме с отрицателни чувства. Създайте си мотивационен ритуал, като правите нещо, което ви носи наслада, непосредствено преди да се захванете с труден навик.

КАК ДА СИ ИЗГРАДИМ ПОЛЕЗНИ НАВИЦИ

Правило 1: Направете го очевиден	
1.1	Посочи и назови. Използвайте Картона за отбелязване на навици, за да видите какви са настоящите ви навици.
1.2	Намерение за изпълнение. Планът за действие да бъде очебиен. Изберете време и място за всеки навик.
1.3	Стелаж за навици: „След като [НАСТОЯЩ НАВИК], ще [НОВ НАВИК]“.
1.4	Едно място, една задача. Създайте си среда с точно определено предназначение.
Правило 2: Направете го привлекателен	
2.1	Съчетайте действие, което искате да направите, с действие, което трябва да направите.
2.2	Изберете си културна среда, в която желаното от вас поведение е нормално.
2.3	Създайте си мотивационен ритуал. Направете нещо, което харесвате, непосредствено преди нещо, което намирате за трудно.
Правило 3: Направете го лесен	
Правило 4: Направете го приятен	

КАК ДА СЕ ОТЪРВЕМ ОТ ВРЕДЕН НАВИК

Обратното на Правило 1: Направете го невидим	
1.5	Намалете вероятността да се натъкнете на негативни подтици. Не разчитайте на самоконтрола.
Обратното на Правило 2: Направете го непривлекателен	
2.4	Променете гледната си точка. Изтъкнете ползите от спирането на даден вреден навик.
Обратното на Правило 3: Направете го труден	
Обратното на Правило 4: Направете го неприятен	

ТРЕТИ ЗАКОН. Направете го лесен

Глава 11. Напредвайте бавно, но никога не се връщайте назад

На първия учебен ден Джери Уелсман, преподавател в Университета на Флорида, разделил студентите по филмова фотография на две групи.

Той казал на всички от лявата страна на класната стая, че ще бъдат в „количествената" група. Те щели да бъдат оценявани само според количеството свършена работа. Когато настъпел последният ден от заниманията им, Уелсман щял да отбележи броя на снимките, предадени му от всеки студент. Сто фотографии щели да бъдат оценени с отличен, деветдесет фотографии – с много добър, осемдесет – с добър, и така нататък.

Студентите от дясната страна щели да бъдат „качествената" група. Те щели да бъдат оценявани според качеството на работата си. Можели да представят само една фотография, но за да получат отлична оценка, тя трябвало да бъде самото съвършенство.

В края на семестъра Уелсман се изненадал от резултатите. Всички най-добри снимки били дело на *количествената* група. През целия семестър тази група непрекъснато правела снимки, като експериментирала с композицията и осветлението, изпробвала различни методи в тъмната стаичка и се учела от грешките си. Докато направят стоте снимки, членовете на групата усъвършенствали уменията си. През това време пък *качествената* група стояла без работа и мислела как да създаде съвършената фотография. Накрая нейните членове нямало какво да представят, с изключение на една-единствена посредствена снимка, и само развивали несъстоятелни теории.[145]

Лесно е да затънете до уши в разни съмнителни рецепти за оптимална промяна – най-прекия начин да отслабнете, най-успешната програма за натрупване на мускули, най-полезните съвети как да забогатеете бързо. Толкова сте се вторачили в усилието да измислите най-добрия подход, че изобщо не ви остава време да предприемете реални действия. Както пише Волтер някога: „Най-доброто е враг на доброто".[146]

Това за мен е разликата между намерение и предприемане на действие. Двете идеи звучат много близки, но не са едно и също нещо. Когато имате намерение, вие планирате, избирате стратегия и се учите. Всички тези неща са хубави, но те не дават резултат.

---

[145] Подобна история е разказана в „Изкуство и страх" от Дейвид Бейлс и Тед Орланд. Тук е предадена в съкратен вид с разрешение. Вижте бележките в края за по-пълно обяснение. David Bayles and Ted Orland, *Art & Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking* (Santa Cruz, CA: Image Continuum Press, 1993), 29.

[146] Voltaire, *La Bégueule. Conte Moral* (1772).

Действието, от друга страна, е онзи тип поведение, което ще даде резултат. Ако измисля двайсет идеи за статии, които искам да напиша, това е намерение. Ако седна и напиша една от тях, това е действие. Ако реша да потърся план за друга диета и прочета някоя и друга книжка по темата, това е намерение. Ако обаче започна реално да ям здравословна храна, това е действие.

Понякога намерението е полезно, но само по себе си то никога няма да даде резултат. Няма значение колко пъти сте говорили с инструктора във фитнеса – това намерение няма да ви вкара в добра форма. Резултатът, който искате да постигнете, може да бъде постигнат чрез действието.

Ако намерението не води до резултати, защо тогава го има изобщо? Понякога го има, защото действително трябва да си направим план или да научим нещо повече. Но повечето пъти го има, защото намерението ни кара да се чувстваме така, като че ли напредваме, обаче без риск от неуспех. Повечето от нас са специалисти в избягването на критика. Никак не е добре да се почувстваш засрамен от публичен провал, затова ние гледаме да избягваме ситуации, в които това може да се случи. И това е най-голямата причина да се стараем да изявяваме намерение, вместо да предприемем действие – искаме да забавим провала.

Лесно е да имате намерение и да се самоубеждавате, че въпреки всичко имате напредък. Мислите си: *В момента водя разговор с четирима потенциални клиенти. Това е добре. Движим се в правилната посока.* Или: *Дойдоха ми наум няколко идеи за книгата, която искам да напиша. Нещата ще се получат.*

Намерението ви дава усещането, че вече сте уредили нещата. Всъщност само се подготвяте да ги уредите. Когато подготовката се превърне във форма на отлагане, значи, трябва да промените нещо. Не ви е необходимо само да планирате. А трябва да се упражнявате.

Ако искате да усъвършенствате един навик, ключът към това е да започнете с повторения, а не да гоните съвършенство. Не е необходимо да изпипвате всеки отделен компонент на новия навик. Просто трябва само да се упражнявате да го повтаряте. Това е първият извод от Третия закон – вкарайте труда.

КОЛКО ВРЕМЕ ВСЪЩНОСТ ОТНЕМА ИЗГРАЖДАНЕТО НА НОВ НАВИК?

Формирането на навици е процесът, при които дадено поведение става прогресивно автоматизирано чрез повторение. Колкото повече повтаряте една дейност, толкова по-ефективен става мозъкът ви при изпълнението на тази дейност. Невролозите го наричат *дългосрочна приложимост*[147] – с този термин те обозначават подсилването на връзките между невроните в мозъка чрез скорошни модели на дейност.

С всяко повторение комуникацията между клетките се подобрява и невронните връзки се заздравяват. Описаното за първи път през 1949 г. от неврофизиолога Доналд Хеб явление е известно под името Закон на Хеб – „Между неврони, които се активират едновременно, се установява здрава и трайна връзка“.[148]

---

[147] Дългосрочната приложимост е открита от Терге Лормо през 1966 г. По-точно казано, той открива, че когато мозъкът подава поредица от постоянни сигнали, се получава устойчив ефект, който позволява на тези сигнали да се предадат и в бъдеще.

[148] *“Neurons that fire together wire together”:* Donald O. Hebb, *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory* (New York: Wiley, 1949).

Повтарянето на един навик води до ясни физически промени в мозъка. При музикантите размерът на малкия мозък – изключително важен за движения като дърпането на струни на китара или прокарването на лък по струните на цигулката, е по-голям, отколкото при хора, които не са музиканти.[149] При математиците положението е друго – те са увеличили сивото мозъчно вещество в крайната париетална лобула, което играе главна роля в пресмятането и изчисляването.[150] Неговият размер е пряко свързан с продължителността на времето, посветено на тази област на науката – колкото по-стар е един математик, толкова повече сиво вещество има.

Когато учените анализирали мозъците на таксиметровите шофьори в Лондон, те открили, че хипокампусът – дял от мозъка, отговарящ за пространствената памет – е значително по-голям в сравнение с този в мозъка на хора, които не са таксиметрови шофьори.[151] Установили и нещо още по-интересно – хипокампусът намалявал размерите си, щом шофьорът се пенсионирал. Също както мускулите на тялото реагират на редовното вдигане на тежести, съответните дялове на мозъка се адаптират според употребата си и атрофират, когато спрат да бъдат използвани.

Разбира се, значимостта на повторението за изграждането на навици е била добре известна и преди невролозите да започнат да се занимават с въпроса. През 1860 г. английският философ Джордж Х. Люис забелязал, че: „При ученето на чужд език, при ученето как да се свири на музикален инструмент или изобщо да се извършват несвойствени движения, се изпитва голяма трудност, защото каналите, по които се предава всяко чувство, още не са установени трайно, но щом честото повтаряне утъпка пътека в тези канали, трудността веднага изчезва – действията стават толкова автоматични, че могат да се извършват дори когато съзнанието ни е заето с други неща“.[152] Както здравият разум, така и науката са съгласни за едно – повторението е форма на промяна.[153]

Всеки път, когато повтаряте едно действие, вие активирате определена невронна верига, асоциирана с този навик. Това означава, че само след упорито повторение можете да си кодирате нов навик. Точно поради тази причина студентите, които направили стотици снимки, са подобрили уменията си, докато другите, които само са мислили и теоретизирали как да се направи съвършената фотография, не са. Едната група се занимавала с активна практика, а другата – с пасивно обучение.

Практиката е на първо място. Промяната в мозъка идва след нея.

Всички навици следват подобна траектория от усилието към автоматизирането – процес, известен под името *автоматизиране.* Автоматизирането е способността да се извършва един навик без намеса на мисловен процес, което се случва, когато се включва автопилотът – подсъзнанието ни.[154]

---

[149] S. Hutchinson, “Cerebellar Volume of Musicians,” *Cerebral Cortex* 13, no. 9 (2003), doi:10.1093/cercor/13.9.943.

[150] A. Verma, “Increased Gray Matter Density in the Parietal Cortex of Mathematicians: A Voxel-Based Morphometry Study,” *Yearbook of Neurology and Neurosurgery 2008* (2008), doi:10.1016/s0513–5117(08)79083–5.

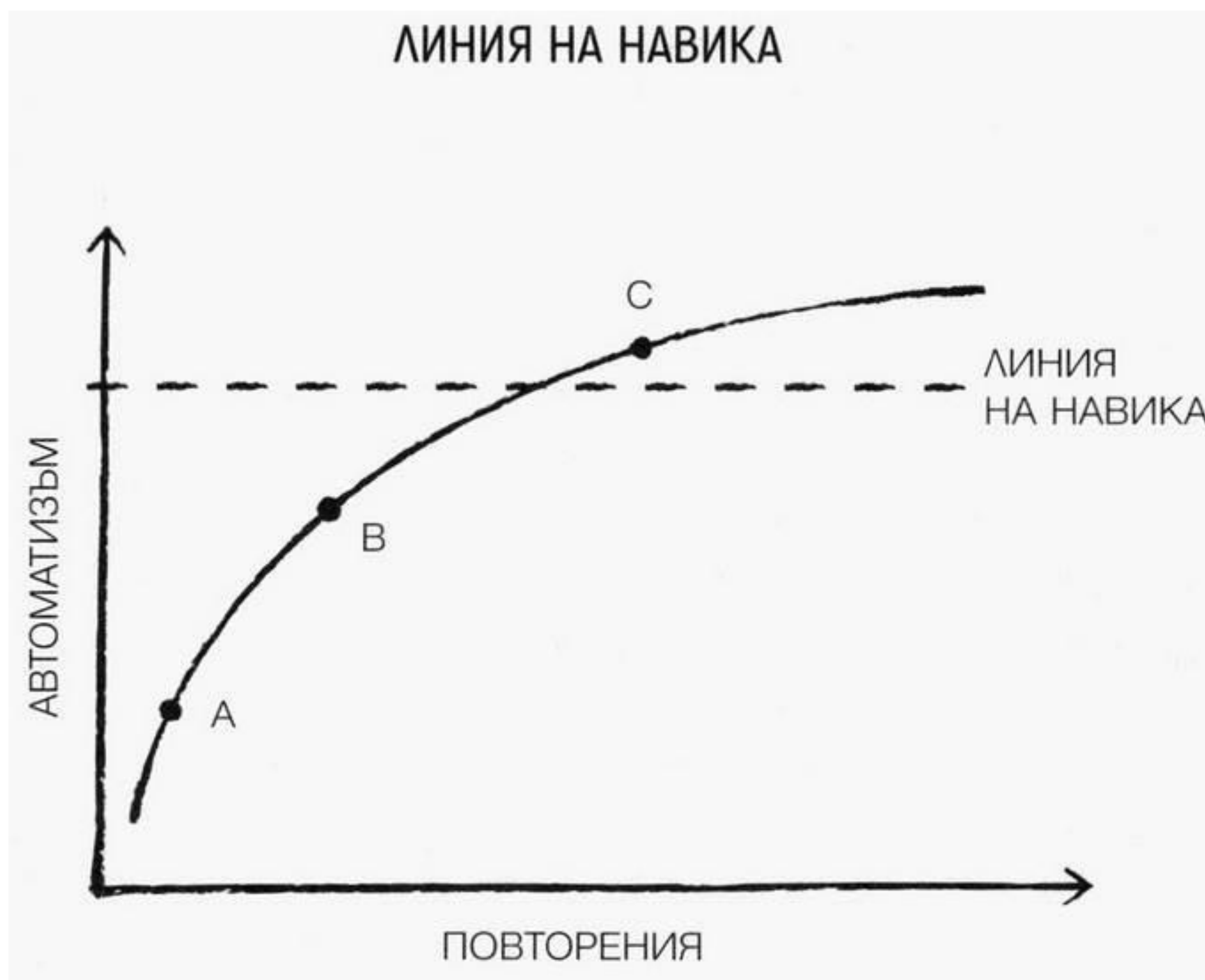
[151] Eleanor A. Maguire et al., “Navigation-Related Structural Change in the Hippocampi of Taxi Drivers,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 97, no. 8 (2000), doi:10.1073/pnas.070039597; Katherine Woollett and Eleanor A. Maguire, “Acquiring ‘the Knowledge’ of London’s Layout Drives Structural Brain Changes,” *Current Biology* 21, no. 24 (December 2011), doi:10.1016/j.cub.2011.11.018; Eleanor A. Maguire, Katherine Woollett, and Hugo J. Spiers, “London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis,” *Hippocampus* 16, no. 12 (2006), doi:10.1002/hipo.20233.

[152] George Henry Lewes, *The Physiology of Common Life* (Leipzig: Tauchnitz, 1860).

[153] Явно Брайън Ено казва същото в своя прекрасен и вдъхновяващ комплект карти *Oblique Strategies card set*, за който не знаех, когато пишех тези редове.

[154] Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World,” *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

Процесът изглежда горе-долу така:



***Фигура 11**: В началото (точка А) на навика му трябва доста усилие и концентрация, за да стане действащ. След няколко повторения (точка В) вече става по-лесно, но все още изисква съзнателно усилие. След достатъчно практика (точка С) навикът става по-автоматизиран, отколкото съзнателен. Отвъд този праг – линията на навика – вършим вече всичко повече или по-малко, без да мислим, формирал се е нов навик.*

Процесът може да бъде показан на графика, която учените наричат криви на обучението. Този модел подчертава една важна особеност – формирането на навиците зависи от честотата на повторението, а не от времето.[155]

Един от най-честите въпроси, които чувам, е: „Колко *време* ще ми отнеме да си изградя нов навик?“. А въпросът, който би трябвало да зададат, гласи така: „Колко *пъти* трябва да повторя едно действие, за да се превърне то в навик?“. Тоест колко пъти трябва да повторя едно действие, за да го автоматизирам?

[155] Херман Ебингхаус е първият човек, описал кривите на обучение в своята книга *Uber das Gedachtnis,* публикувана през 1885 г. Hermann Ebbinghaus, *Memory: A Contribution to Experimental Psychology* (United States: Scholar Select, 2016).



***Фигура 12**: Това е графика на човек, който си е изработил навика да ходи по 10 минути всеки ден след закуска. Забележете, че покачват ли се повторенията, се покачва и автоматизмът, докато поведението става толкова лесно, че повече не може да бъде.*

В изтичането на времето няма никаква магия, става ли дума за формирането на нов навик. Няма никакво значение дали са минали двайсет и един, трийсет или триста дни. Това, което е от първостепенно значение, е честотата, с която ще повтаряте действието. Навиците, които имате в момента, са се утвърдили посредством стотици, ако не и хиляди повторения. Новите навици изискват същата честота на повторение. Трябва да навържете заедно достатъчно успешни опити, докато навикът се вкорени здраво в съзнанието ви и вие пресечете линията на навика.

На практика обаче няма значение колко време е нужно за автоматизирането на даден навик. Това, което има значение, е фактът, че вие предприемате действието, което трябва да предприемете, за да постигнете напредък. Дали едно действие е напълно автоматизирано, или не, няма почти никаква тежест. В следващата глава ще ви покажем как да правите точно това.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Третият закон за промяна на поведението гласи: *Направете го лесен.*
- Най-ефективната форма на учене е практиката, а не планирането.
- Съсредоточете се върху предприемането на действие.
- Формирането на навик е процес, чрез който въпросният навик става все по-автоматизиран вследствие на повторение.
- Броят пъти, в които повтаряте даден навик, е много по-важен от времето за изпълнение на самия навик.

Глава 12. Законът за най-малкото усилие

В своята отличена книга „*Пушки, вируси и стомана*“[156] антропологът и биолог Джаред Даймънд посочва един прост факт – различните континенти имат различна форма. На пръв поглед това твърдение изглежда съвсем очевидно и маловажно, но става ясно, че то оказва огромно влияние върху човешкото поведение.

Основната осева ориентация на двете Америки е от север на юг. Това означава, че земната маса на Северна и Южна Америка е по-скоро висока, отколкото широка. Същото важи и за Африка. При земната маса, върху която са разположени Европа, Близкият изток и Азия, обаче се наблюдава точно обратното. Тя е обширна и е ориентирана в посока от запад към изток. Според Даймънд тази разлика във формата е изиграла значителна роля в разпространението на земеделието през вековете.[157]

Когато земеделието започнало да се разпространява по света, на фермерите им било по-лесно да разширяват земите си от изток на запад, отколкото от север на юг. Това е така, защото разположението по една и съща географска ширина означава почти еднакъв климат, еднакво разпределение на слънчевата светлина, еднакви валежи и сезонни промени. Тези фактори позволили на земеделците в Европа и Азия да отглеждат някои култури и да ги засяват по цялата територия от Франция до Китай.

За сравнение, климатът варира доста рязко, когато се движим от север на юг. Просто се замислете колко се различава климатът във Флорида от този в Канада. Много култури, които виреят на топло, не растат добре или изобщо не растат на студено, и обратното. Може и да сте най-великият фермер на света, но няма да успеете да отгледате флоридски портокали в зимната Канада. Снегът е лош заместител на почвата. За да разпространят културите по оста север-юг, земеделците е трябвало да намерят и култивират нови растения съобразно промените в климата.

В резултат на това земеделието в Азия и Европа се разпространило три пъти по-бързо, отколкото от горе надолу по двете Америки. С течение на хилядолетия малката разлика оказва огромно влияние. Нарастването на хранителната продукция позволява по-бързо увеличаване на популацията. С помощта на повече хора земеделците създали силни и многобройни армии и с течение на времето се оказали по-добре подготвени, за да развиват нови технологии. Отначало промените били дребни – тук култура се разпространявала малко по-надалеч, там населението растяло по-бързо, – но с времето разликата ставала все по-забележима.

Третият закон на поведенческата промяна е *да я направите по-лесна* и разпространението на земеделието ни дава прекрасен пример в глобален мащаб. Според конвенционалното мислене мотивацията играе главна роля в промяната на навиците. Може би, ако *наистина* го искате, ще го свършите. Истината обаче е друга – мотивацията ни е да сме мързеливи. И независимо какво ще ви кажат бестселърите на тема продуктивност, това е разумна стратегия, а не тъпа.

---

[156] Прочетете скоро на http://4eti.me – бел.ред.

[157] Даймънд, Джаред. *Пушки, вируси и стомана:* Защо хората от различните континенти имат различна история и съдба. София: Изток-Запад, 2006. Превод от англ. Юлиан Антонов.



***Фигура 13**: Основната ос в Европа и Азия е ориентирана изток-запад, а в двете Америки – север-юг. Това означава, че в Америките промяната на климата е в много по-широк диапазон, отколкото в Европа и Азия. В резултат на това земеделието в Европа и Азия се е разпространило два пъти по-бързо, отколкото където и да било другаде. Поведението на фермерите – дори и в рамките на стотици или хиляди години – се ограничава от количеството триене в околната среда.*

Енергията е ценен ресурс и мозъкът е настроен да я пести, когато е възможно. В човешката природа е да спазва Закона за най-малкото усилие[158], който гласи, че когато трябва да избира между две опции, човек съвсем естествено се насочва към опцията, която изисква минимално количество работа.[159] От всички възможни действия предприемаме онова, което ни осигурява максимална полза при минимален разход на енергия. Мотивирани сме да правим онова, което е лесно.

---

[158] Дийпак Чопра използва фразата „закон за най-малкото усилие“, за да опише един от своите Седем духовни закона на Йога. Тази концепция не е свързана с принципа, който обсъждам тук.

[159] Това е основен принцип във физиката, където е познат под името Принцип на най-малкото съпротивление. Той гласи, че пътят между две точки ще бъде онзи, който изисква най-малък разход на енергия. Този принцип всъщност се подкрепя от всички закони във вселената. Само посредством тази идея можете да опишете законите на движението и на относителността. – Б. а.

Всяко действие изисква определено количество енергия. Ако целта ви е да правите по 100 лицеви опори на ден, това изисква доста енергия! В началото, когато сте мотивирани и ентусиазирани, може би ще съберете сила, за да започнете. След няколко дни обаче, след като сте положили толкова голямо усилие, ще се почувствате изтощени. Междувременно, ако се придържате към навика да правите по една лицева опора на ден, не се изисква почти никаква енергия, за да започнете. Колкото по-малко енергия поглъща един навик, толкова по-голяма е вероятността той да се утвърди. Ето защо хората се мятат на бързи програми за отслабване или бързо трупане на мускули. Те обещават една и съща награда – „Отслабни!“, но с най-малко усилие – „Само за седемнайсет дни!“.

Осмислете всяко ваше поведение, което изпълва по-голямата част от живота ви, и ще видите, че то може да се извърши при много ниска степен на мотивация. Навици като проверка на имейлите, гледането на телевизия и сърфирането в нета крадат толкова много от времето ни само защото можем да ги извършваме без почти никакво усилие. Те са удивително удобни.

В известен смисъл всеки наш навик е просто пречка да получим онова, което желаем. Диетата се явява пречка за отслабването. Медитацията е пречка за постигане на вътрешен мир. Колкото по-трудно е действието, толкова по-силно е триенето между вас и желаното ви състояние. Вие на практика не искате самия навик. Искате само резултата, който този навик ви осигурява.

Колкото по-голяма е пречката – тоест, колкото по-труден е навикът, – толкова по-силно е триенето между вас и желаното ви състояние. Ето защо е много важно да направите навиците си толкова лесни, че да ги извършвате дори и тогава, когато не ви се иска. Ако направите добрите си навици по-удобни, тогава ще ви е много по-лесно да ги следвате.

Какво обаче да правим в моменти, когато като че ли правим обратното? Щом сме толкова мързеливи, тогава как да си обясним наличието на хора, които постигат нелесни неща, като например отглеждане на дете или стартиране на бизнес, или изкачване на връх Еверест?

Разбира се, вие също сте способни да вършите трудни неща. Проблемът е, че в някои дни се чувствате способен да вършите трудни неща, а в други сте готови веднага да вдигнете ръце. В лошите дни е много важно да измислите колкото е възможно повече неща, работещи във ваша полза, за да можете да преодолеете трудностите, които животът ви поставя насреща. Колкото по-малко е триенето, толкова по-лесно ще проявите твърдостта на духа си. Идеята зад *Направи го лесен* не означава да вършите *само* лесни неща. Идеята е да го направите колкото е възможно по-лесен в момента, за да може да ви се отплати в по-дългосрочен план.

КАК ДА ПОСТИГНЕМ ПОВЕЧЕ С ПО-МАЛКО УСИЛИЕ

Представете си, че държите градински маркуч, прегънат някъде по средата.[160] През сгъвката преминава вода, но не много. Ако искате да увеличите налягането на водата, минаваща през маркуча, имате два избора. Първият е да развъртите още повече крана. Вторият е просто да оправите сгъвката и да пуснете водата да си тече с естествено налягане.

---

[160] Тази аналогия е преработена версия на една идея на Джош Уейцкин, спомената от него в едно интервю: “The Tim Ferriss Show, Episode 2: Josh Waitzkin,” May 2, 2014, audio, *https://soundcloud.com/tim-ferriss/the-tim-ferriss-show-episode-2-josh-waitzkin*

Първият избор увеличава триенето и внася напрежение в живота ви. Вторият избор намалява триенето и облекчава напрежението в живота ви.

Да се опитвате да насилвате мотивацията си да се придържа към даден навик е все едно да принуждавате водата да минава насила през сгъвката. Можете да го направите, разбира се, но за това се изисква голямо усилие, а то засилва напрежението в живота ви. А с изграждането на прости и лесни навици сякаш премахвате сгъвката в маркуча. Вместо да се опитвате да преодолеете триенето във вашия живот, просто го намалете.

Често се опитваме да си изградим навик в среда, богата на триене. Опитваме се да спазваме строга диета, когато сме на вечеря с приятели. Опитваме се да пишем книга в къща, пълна с шум и врява. Опитваме се да се концентрираме, докато ползваме смартфон, пълен с разсейващи неща.

Вместо това трябва да намерим начини да намалим триенето, асоциирано с полезните ни навици, и да го увеличим при вредните. Ето защо, когато решаваме къде да изградим нов навик, най-добре е да изберем ново място (за да не възникне конфликт със стари знаци и асоциации), което вече се намира по пътя на всекидневната ни рутина (така става възможно най-лесен). Ще ви е по-лесно да ходите до фитнеса, ако той ви е на път към офиса, тъй като отбиването там няма да предизвиква почти никакво триене спрямо начина ви на живот. Удобно е, следователно е лесно.

Ако фитнесът се намира далеч от пътя, по който обикновено се движите всеки ден – дори да е само на една-две пресечки, тогава като че ли „дерайлирате“ и ходенето до залата вече става по-трудно. Нови навици се изграждат най-лесно, когато съвпадат с ритъма ви на живот.

Можем не само да работим със средата, в която се намираме, но и да я преобразим така, че да ликвидираме всички точки на триене, които ни задържат. Точно това са започнали да правят производителите на електроника в Япония през 70-те години на миналия век. В една статия, публикувана в *Ню Йорк Таймс* и озаглавена „По-добри през цялото време“, Джеймс Съроуейки пише:

„Японските фирми наблягат на нещо, което наричат „стройна продукция“ – неуморно търсят начини да премахнат излишните движения от работния процес, като преустройват работните места така, че работниците да не губят време във въртене и протягане, за да достигнат инструментите си. В резултат японските фабрики стават все по-ефективни, а японската продукция – по-надеждна от американската. През 1974 г. рекламациите на произведените в Америка цветни телевизори е пет пъти по-честа, отколкото при японските. През 1979 г. на американските работници им отнема три пъти повече време да сглобят своите апарати.“[161]

Струва ми се удачно да наричам това явление *добавяне чрез изваждане*[162]. Тези компании са разгледали всички точки на триене В производствения процес и са ги ликвидирали. След като са извадили пропиляното на вятъра усилие от уравнението, те са добавили клиентела и печалба. Когато премахнем точките на триене, изсмукващи енергията и времето ни, можем да постигнем повече с по-малко усилие.

Това важи както за бизнеса, така и за живота. По този начин постигаме не само напредък, но и намаляваме напрежението. Ето защо подреждането на стаята или офиса

---

[161] James Surowiecki, “Better All the Time,” *New Yorker*, November 10, 2014, https://www.newyorker.com/magazine/2014/11/10/better-time.

[162] Фразата „добавяне чрез изваждане“ се използва и от бизнес екипи, за да опише процеса на изваждане на хора от дадена група с цел екипът да стане по-силен като цяло. Това е пример за друг по-мащабен принцип, известен като инверсия, за който съм писал преди на https://jamesclear.com/inversion.

предизвиква положителни емоции – придвижваме се напред и хвърляме светлина върху когнитивния товар, с който средата ни товари.

Ако разгледате най-лесно изграждащите навици продукти, ще забележите, че едно от най-големите постижения на бизнеса е да премахва малките точици на триене в живота ви. Доставката на храна по домовете намалява триенето, предизвикано от купуването на продукти. Сайтовете за запознанства намаляват триенето при социалните отношения и запознавания. Съобщенията намаляват триенето, предизвикано от усилието да отидем до пощата и да пуснем писмото.

Също като японските производители на телевизори, които преустроили работните места на служителите си, за да намалят излишните движения, успешните компании се стараят да автоматизират, елиминират или опростят колкото е възможно повече етапи в производствения процес. Намаляват броя на движенията, извършвани от работника. Намаляват броя на щракванията с мишка при създаването на акаунт. Доставят продукта с лесни за разбиране инструкции.

Когато на пазара бяха пуснати първите смарттонколони, които се задействат с гласова команда, като „Гугъл Хоум“, „Амазон Еко“ и „ЕпълХоумПод“, попитах един приятел какво харесва в продукта, който си е купил. Той ми отговори, че е по-лесно да каже: „Пусни някаква кънтри музика“, отколкото да вади телефона, да отвори съответното приложение и да избере парче. Разбира се, само допреди няколко години неограниченият достъп до музика в джоба ни беше забележителна дейност без никакво триене в сравнение с ходенето до магазина, за да си купим диск. Бизнесът е непрестанен процес на търсене на начини за осигуряване на един и същ резултат по възможно най-лесния начин.

Нещо подобно се случило, когато британското правителство Пожелало да увеличи събираемостта на данъците и сменило тактиката – вместо да препраща данъкоплатеца към сайта, от който можел да си свали данъчния формуляр, за да го попълни и изпрати, те му предоставяли линк, който го препращал директно до формуляра. Съкращаването на процеса само с една стъпка увеличило събираемостта от 19,2% на 23,4%. За държава като Англия тези проценти се изразяват в приходи от данъци в размер на милиони паунди.[163]

Основната идея е да се създаде среда, в която правилните постъпки са колкото е възможно по-лесни. Голяма част от битката за изграждане на добри навици се свежда до намиране начини да намалим триенето, асоциирано с полезните ни навици, и да го увеличим при вредните.

ПОДГОТВЕТЕ СРЕДАТА СИ ПРЕДВАРИТЕЛНО

Организирайте средата си така, че да е готова за моментална употреба. Помогнете на полезните навици да намерят пътя на най-малкото съпротивление.

Вижте подхода на Осуалд Нюкълс, компютърен специалист от Начес, Мисисипи. Той наричал навика си за чистене „пренастройване на стаята“.[164] След като спирал да гледа телевизия например, той слагал дистанционното до телевизора, подреждал възглавниците на дивана и сгъвал одеялото. Когато излизал от колата, изхвърлял боклука от нея. Когато си вземал душ, избърсвал пода на тоалетната, докато чакал да потече

[163] Owain Service et al., “East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights,” Behavioural Insights Team, 2015, *http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf*

[164] Осуалд Нюкълс е измислено име.

топлата вода. (Както сам казва: „Най-подходящото време да измиете тоалетната е точно преди да се пъхнете под душа".[165]) Целта на пренастройването на всяка стая е не просто да се почисти след всяка дейност, но и да се подготви за следващата.

„Когато вляза в стаята, всичко си е където трябва да бъде – пише Нюкълс. – Тъй като правя това всеки ден във всяка стая, нещата винаги са по местата си... Хората си мислят, че се скъсвам от работа, но всъщност съм мързелив човек. Само че проактивно мързелив."

Освен да направите полезните навици очевидни (както видяхме в Шеста глава), можете също така да преустроите средата си така, че да ги направите по-лесни за изпълнение. Жена ми например си има кутия с поздравителни картички, които са сортирани по събития – рождени дни, сватби, дипломиране и куп други поводи. Когато настъпи конкретното събитие, тя просто вади съответната картичка от кутията и я изпраща. Невероятно добра е в запомнянето, че трябва да изпрати картичката, защото просто е намалила триенето в съответната дейност. Години наред аз правех точно обратното. На някой му се ражда дете и аз си казвам: „Трябва да изпратя картичка". Но докато си спомня, че трябва да отида до магазина да я купя, вече ставаше късно. Твърде много триене.

Ако искате да си приготвите здравословна закуска, още от предната вечер сложете тигана на печката, а чиниите и останалите необходими пособия поставете на плота. Когато станете на сутринта, кухнята ще е готова за вас.

- Искате да рисувате повече? Сложете моливите, химикалките и другите пособия за рисуване най-отгоре на бюрото си, където лесно можете да ги видите.
- Искате да спортувате? Извадете анцуга, маратонките, чантата със спортните си принадлежности и бутилка вода на видно място.
- Искате да спазвате диета? През уикенда си нарежете цял тон плодове и зеленчуци, разпределете ги в кутии и така през цялата седмица ще имате здравословна, готова за консумиране храна.

Когато създавате пространство за постигане на набелязаната цел, вие го подготвяте така, че извършването на следващата дейност да бъде по-лесно.

Може да обърнете този принцип наопаки и да създадеше среда, която да прави вредните навици трудни за изпълнение. Ако ви се струва, че гледате твърде много телевизия например, изключвайте телевизора от контакта след всяко гледане. Ще го включвате отново само когато кажете на глас кое предаване се каните да гледате. Тази постановка ще създаде достатъчно триене, за да ви предпази от безсмисленото седене пред екрана. Ако то не свърши работа, направете още една стъпка. Изключвайте телевизора от контакта и изваждайте батериите от дистанционното след всяко гледане – ако искате да гледате телевизия отново, ще ви струва десетина допълнителни секунди, за да го включите. Ако все пак сте твърдоглави телемани, след всяко гледане изключвайте телевизора и го премествайте някъде, където да не го виждате. Тогава можете да сте сигурни, че ще го вадите само ако *наистина* искате да гледате нещо важно. Колкото по-силно е триенето, толкова по-малка е вероятността да извършвате навика.

---

[165] Saul_Panzer_NY, "[Question] What One Habit Literally Changed Your Life?" Reddit, June 5, 2017, https://www.reddit.com/r/getdisciplined/comments/6fgqbv/question_what_one_habit_literally_changed_your/diieswq

Когато е възможно, оставям телефона си в друга стая, докато не стане време за обяд. Когато е до мен, го проверявам без каквато и да било причина. Ако обаче е в друга стая, рядко се сещам за него. Триенето е достатъчно силно, че да не си правя труда да ходя до другата стая без повод. В резултат на това всяка сутрин разполагам с три-четири часа, през които нищо не ме разсейва или прекъсва.

Ако преместването на телефона в друга стая не ви се струва достатъчна мярка, кажете на някой приятел или роднина да го скрие вместо вас. Помолете някой колега да го държи в своето бюро и да ви го връща чак на обяд.

Забележително е колко слабо триене е необходимо, за да се избавите от вреден навик. Когато скрия бирата в хладилника, така че да не я виждам, пия по-малко. Когато изтрия приложения за социални медии от телефона си, ще минат седмици, преди да ги сваля отново и да се логна. Тези номера едва ли биха помогнали на някой силно пристрастен да се откачи от лошия си навик, но за много от нас едно съвсем слабо триене би могло да се окаже ключът за изграждането на полезен навик или отърваването от вреден. Представете си кумулативното влияние от прилагането на десетки промени като тези и обитаването на среда, създадена с цел да улеснява полезните навици и да затруднява вредните.

Причината за създаването на благоприятна среда е да си осигурите пространство, което да ви помага, а не да ви пречи. Преустройте живота си така, че най-важните за вас действия да са най-лесните за предприемане. Централният въпрос, който стои зад изграждането на среда, е следният: „Как да създадем свят, в който е по-лесно да постъпваме правилно?“.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Човешкото поведение следва Закона за най-малкото усилие. Направете навиците си лесни.
- Създайте среда, в която правенето на правилното нещо е лесно и изпълнимо.
- Намалете триенето, асоциирано с полезните навици. Когато триенето е слабо, навиците са лесни.
- Усилете триенето, асоциирано с вредните навици. Когато триенето е силно, навиците са трудни.
- Подгответе средата си за бъдещата дейност.

Глава 13. Как да престанем да отлагаме с помощта на Двуминутното правило

Туила Тарп е световнопризната за една от най-великите съвременни балерини и хореографки. През 1992 г. тя получава стипендията „Маккартър“, често наричана „Грант за гении“, и прекарва по-голямата част от кариерата си в турнета по цял свят, за да представя оригиналните си изпълнения и творби.

Тарп признава, че дължи голяма част от успеха си на няколко прости всекидневни навика:

„Всяка сутрин започвам деня си с ритуал. Събуждам се в 5:30 ч., обличам си дрехите за тренировка – клина, суитшърта и шапката. Излизам от дома си в Манхатън, хващам такси и казвам на шофьора да ме закара във фитнеса „Пъмпинг Айрън“ на 91-ва улица и Първо авеню, където тренирам два часа. Ритуалът не е да правя коремни преси и да вдигам тежести – ритуалът е таксито. В момента, в който кажа на шофьора накъде да кара, ритуалът ми приключва.

Действието е много просто, но като правя едно и също всяка сутрин, то става навик. Така намалявам шанса да го пропусна или да го свършва по друг начин. Това е поредното малко оръжие в рутинния ми арсенал и още нещо, за което да не мисля.“[166]

Да махаш на такси всяка сутрин може и да е нищожна постъпка, но тя би могла да ни научи на изключително много неща как да си изградим полезни навици. Четиресет до петдесет процента от всекидневните ни дейности са извършени под въздействието на навик.[167] Реалното влияние на вашите навици обаче е дори по-голямо, отколкото тези цифри показват.

Навикът е автоматичен избор, който оказва влияние върху съзнателното решение, което го следва. Да, навикът може да се извършва само за няколко секунди, но освен това е способен да придаде форма на действията, които ще предприемете през следващите минути и дори часове. Ние сме обект на закона за инерцията и оставаме изключително верни на това, което вече правим, дори и то да не в наша полза. Стоим два часа в киното и гледаме търпеливо лош филм. Продължаваме да се тъпчем, макар вече да сме сити. Проверяваме телефона си „само за секунда“ и в следващия момент се улавяме, че се взираме в екрана му вече двайсет минути. Изглежда, е по-лесно да продължим да правим онова, което вършим отдавна, отколкото да започнем да правим нещо по-различно.

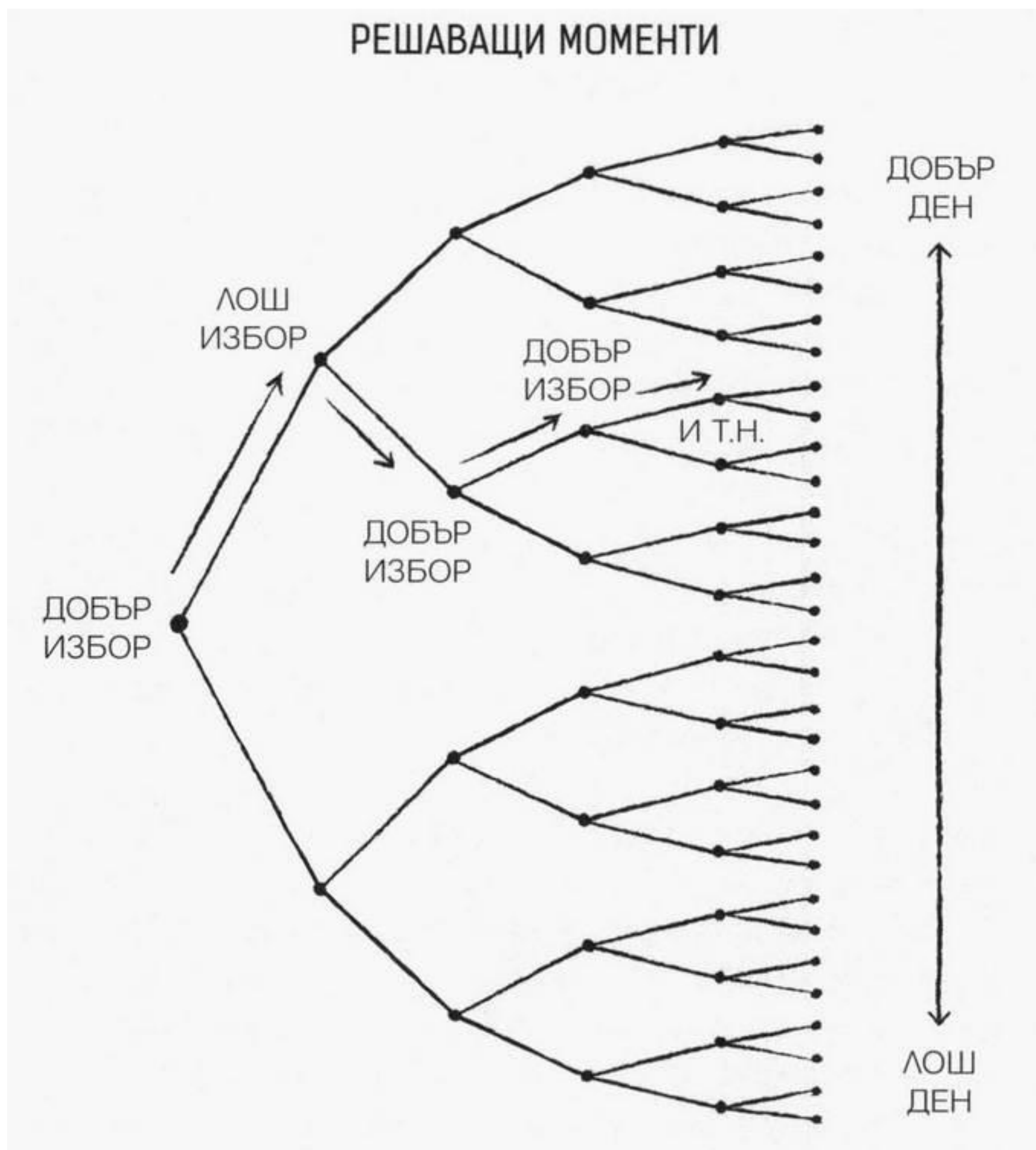
Навиците са като рампа към магистрала. Те ни водят по някакъв път и изведнъж, още преди да сме разбрали какво става, се носим с бясна скорост към следващото поведение. Действията, които предприемате, без да се замисляте, определят избора, който правите, когато мислите.[168]

---

[166] Twyla Tharp and Mark Reiter, *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life: A Practical Guide* (New York: Simon and Schuster, 2006).

[167] Wendy Wood, “Habits Across the Lifespan,” 2006, https://www.researchgate.net/publication/315552294_Habits_Across_the_Lifespan.

[168] Benjamin Gardner, “A Review and Analysis of the Use of ‘Habit’ in Understanding, Predicting and Influencing Health-Related Behaviour,” *Health Psychology Review* 9, no. 3 (2014), doi:10.1080/17437199.2013.876238.



Фигура 14: *Разликата между добрия и лошия ден зависи от продуктивния и здравословен избор, направен в решителен момент. Всеки един от тях прилича на Y-образен кръстопът и тези избори се трупат през целия ден и в крайна сметка могат да доведат до съвсем различни резултати.*

Всеки следобед имам един много кратък момент – обикновено някъде около 17:15 ч., който определя вечерта ми. Жена ми се прибира от работа и двамата или се преобличаме в спортните си екипи и поемаме към фитнеса, или се тръшваме на дивана, поръчваме си храна за вкъщи и гледаме телевизия.[169] Подобно на ритуала на Туила Тарп с таксито,

[169] Да ви призная честно, това все още ми изглежда като една чудесна вечер. – Б. а.

нашият е преобличането в спортните екипи. Облека ли моя, значи фитнесът не ми мърда. Всичко, което следва – карането до фитнеса, решението с кой уред ще се занимавам днес, пристъпването към него, – вече е лесно.

Всеки ден няколко кратки мига водят до необозрим резултат. Моментът, в който решавате дали да излезете навън, или да приготвите вечеря. Моментът, в който решавате дали да тръгнете с колата, или с велосипеда. Моментът, в който решавате дали да седнете да работите, или да посетите любимия си сайт. Моментът, в който решавате дали да си пишете домашното, или да хванете джойстика. Тези избори са като кръстопътища. Това са решаващи моменти.[170]

Решаващите моменти са дребни избори, които обаче оказват огромно влияние, защото те определят опциите за вашето бъдеще. Влизането в ресторант например е решаващ момент, защото той определя какво ще обядвате. Технически погледнато, изборът какво ще си поръчате е ваш, но в по-широк смисъл можете да си поръчате само онова, което присъства в менюто. Ако влезете в пицария, можете да си поръчате каквато пица си пожелаете, но не и суши. Опциите ви са ограничени до онова, което е на разположение.

Ние сме ограничени от посоката, в която ни водят навиците. Ето защо вещото управление на решаващите моменти във всекидневния ви живот е толкова важно. Всеки ден се състои от много моменти, но всъщност само няколко обичайни избора определят как ще премине той. Тези мънички избори се подреждат, като всеки един определя траекторията, по която ще тръгнете В следващия отрязък от време. Когато се комбинират, шепа повратни моменти могат да определят разликата между обикновения ден и страхотния ден.

По този начин навиците са способни да доведат до вълна от полезни навици или спирала от лоши. Навиците са входната, а не изходната точка. Те са таксито, не фитнесът.

ДВУМИНУТНОТО ПРАВИЛО

Най-добрият начин да улесните извършването на един навик е да го опростите. Въпреки това, дори когато знаем, че трябва да започнем с малка стъпка, е лесно да тръгнем с голям разкрач. Когато мечтаете за промяна, обикновено обзелият ви ентусиазъм поема контрола и се опитвате да свършите много неща за кратко време. Най-ефективният начин да се противопоставите на тази склонност, който ми е познат, е Двуминутното правило[171], гласящо: „Когато започвате нов навик, той трябва да ви отнеме не повече от две минути“.

Ще видите, че почти всеки навик може да се вмести в рамките на двете минути:

- „Всяка нощ чети, преди да си легнеш“ става „Прочети една страница“.
- „Прави трийсет минути йога упражнения“ става „Извади постелката за йога“.
- „Учи си уроците“ става „Отвори си тетрадката“.
- „Сгъни прането“ става „Сгъни един чифт чорапи“.
- „Пробягай пет километра“ става „Вържи си маратонките“.

[170] Поклон пред Анри Картие-Бесон, един от най-великите улични фотографи на всички времена, който употребява термина „решаващи моменти“, но в съвсем различна ситуация – да улови смайващите образи в точното време и ракурс.

[171] Поздрави на Дейвид Алън, чиято версия на Двуминутното правило гласи: „Ако ви отнема по-малко от две минути, направете го веднага“. Вж. David Allen, *Getting Things Done* (New York: Penguin, 2015).

Идеята е в началото да направите навиците си колкото е възможно по-лесни. Както току-що разбрахме, това е мощна стратегия, защото веднъж щом започнете да постъпвате правилно, ще ви е много по-лесно да продължите да го правите. Новият ви навик не бива да изглежда като предизвикателство. Действията, които *следват,* могат да са предизвикателство, но първите две минути трябва да са лесни.

По принцип самите вие можете да посочите важните навици, които ви отвеждат до желания резултат, като си направите таблица на най-разпространените цели и ги степенувате от „много лесни“ до „много трудни“.

Например да се пробяга маратон е много трудно. Да се пробягат пет километра е трудно. Да се направят десет хиляди крачки е умерено трудно. Да се походи десет минути е лесно. А да си обуете маратонките е още по-лесно. Вашата цел може да е пробягване на маратон, но започвате с първия навик – обувате си маратонките. Ето така се изпълнява Двуминутното правило.

Много лесно	**Лесно**	**Средно**	**Трудно**	**Много трудно**
Обуй си маратонките.	Ходи пеша 10 минути.	Направи 10 000 крачки.	Пробягай 5 километра.	Пробягай маратон.
Напиши едно изречение.	Напиши един абзац.	Напиши 1000 думи.	Напиши статия от 5000 думи.	Напиши книга.
Отвори си тетрадката.	Учи 10 минути.	Учи 3 часа.	Изкарвай само отлични оценки.	Спечели научна степен.

Хората често мислят, че не си струва да си правят труд за такива дреболии, като да прочетат една страница, да медитират една минута или да учат десет минути. Но целта не е да свършите някоя дреболия. Целта е да усъвършенствате навика, да се докажете пред себе си. Навикът трябва първо да се утвърди, а след това да се подобрява. Ако не можете да усвоите основните прийоми на поемането на инициативата, то надеждата да изпипате по-фините детайли е малка. Преди да се оптимизирате, трябва да се стандартизирате.

Вместо от самото начало да се мъчите да си изградите перфектния полезен навик, извършвайте малката стъпка по-старателно. Ако вече сте свикнали да медитирате по една минута, но го правите веднъж месечно, започнете да го правите веднъж седмично – това ще доведе до подобрение. Ако вече сте свикнали да учите по десет минути на ден, направете ги петнайсет и пак ще бъде подобрение. Преходът от спорадичното извършване на дейност към редовното ѝ практикуване може да промени живота ви. Не е необходимо да се стремите да създадете перфектния навик още от първия ден.

За да улесните един навик, вие трябва да го правите *с лекота.* Правилото е, че ако през 98% от времето не можете да довършите новия си навик, независимо от условията, значи, той е много труден. Животът е пълен с разсейващи неща и невинаги ще е лесно да се придържате към дадена рутина. Когато новият ви навик износи „новостта“ си за три седмици и животът ви се превърне в хаос, ще продължите ли да го повтаряте? Направете навиците си толкова прости, че да ги повтаряте дори и в лоши дни.

След като усъвършенствате поемането на инициативата, първите две минути се превръщат просто в ритуал в началото на далеч по-голяма рутина. Това не може да се нарече ключ към изграждането на лесни навици, но всъщност е идеалният начин да

овладеете трудно умение. Колкото повече наблягате на началото на процеса като на ритуал, толкова по-голяма е вероятността той да се трансформира в способ, който ви осигурява дълбоката концентрация, необходима за вършене на велики дела. Като повтаряте една и съща загрявка, ще ви бъде по-лесно да се отдадете на тренировката. Чрез повтаряне на същия съзидателен ритуал вие улеснявате навлизането в по-трудния етап на творенето. Ако си изграждате навика да се „изключвате“, ще ви е по-лесно всяка нощ да си лягате в разумен час.[172]

Може и да не успеете да автоматизирате целия процес, но ще извършвате първото действие, без да се замисляте. Просто улеснете старта и останалата част от навика ще го последва.

Когато срещате проблем с придържането към нов навик, опитайте умалената му версия и той ще стане автоматичен. Правете *по-малко* от онова, на което сте способни, но го правете *по-упорито,* отколкото преди.

За някои хора Двуминутното правило може да им изглежда като номер. Знаете, че *истинската* цел е да направите нещо повече от „само две минути“, затова може да ви се стори, че се опитвате да се залъгвате. Никой не се вдъхновява от четене на една страница, правене на една лицева опора или отваряне на тетрадката. Истинската цел е да четете повече, да влезете във форма или да получавате само отлични оценки. Ако знаете, че това е номер, защо изобщо да го прилагате?

Ако Двуминутното правило ви се струва малко пресилено, опитайте следното: Излезте да побягате, но *трябва* да спрете след две минути. Започнете да медитирате, но *трябва* да спрете след две минути. Започнете да учите китайски, но *трябва* да спрете, като изтекат две минути. Това не е стратегия за начало, а цялата дейност. Навикът ви може да трае *само* две минути.

Един от читателите ми приложил тази стратегия, за да отслабне с 45 килограма. В началото ходел във фитнеса всеки ден, но си казвал, че няма да стои там повече от пет минути. Отивал във фитнеса, тренирал пет минути и щом времето му изтичало, си тръгвал. След няколко седмици се огледал и си помислил: „Така или иначе винаги идвам тук. Няма да е зле да поостана още малко“. Няколко години по-късно наднорменото тегло изчезнало.

Воденето на дневник ни дава още един прекрасен пример. Почти всеки от нас може да извлече удовлетворение от изливането на мислите си от ума ни върху хартията, но повечето се отказват след няколко дни, защото воденето на дневник им звучи като вършенето на скучно задължение.[173] Тайната се състои в това винаги да се задържаш под точката, отвъд която започваш да чувстваш дейността като вид работа. Грег Маккуин, консултант от Обединеното кралство, си изградил навик за водене на дневник, като нарочно пишел *по-малко,* отколкото му се искало. Винаги спирал, преди да му стане досадно.[174]

Стратегии като тази дават резултат, защото подсилват идентичността, която искате да създадеше. Ако ходите във фитнеса пет поредни дни, дори и само за две минути, значи пускате вот за новата си идентичност. Не се притеснявате за формата си. Просто се концентрирате върху желанието да се превърнете в личност, която не пропуска

[172] Cal Newport, *Deep Work* (Boston: Little, Brown, 2016).

[173] Създадох дневник за навици точно с цел да направя писането му по-лесно. Той съдържа раздел „Един ред на ден“, в който можете да напишете едно изречение за изминалия ден. Ще научите повече, ако посетите atomichabits.com/journal. – Б. а.

[174] Greg McKeown, *Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less* (New York: Crown, 2014), 78.

тренировка. Предприемате най-малкото действие, утвърждаващо типа личност, която искате да бъдете.

Рядко мислим за промяната по този начин, защото сме обзети от мисълта за крайната цел. Когато се старaете да се придържате към даден навик, можете спокойно да приложите този подход. Една лицева опора е по-добре от нито една. Една минута упражнения с китарата е по-добре от нито една. Една минута четене е по-добре, отколкото изобщо да не хващате книга. Далеч по-добре е да правите нещо по-малко от това, което сте се надявали, отколкото нищо.

Слез известно време, когато вече сте изградили навика и виждате, че го повтаряте всеки ден, можете да комбинирате Двуминутното правило с една техника, която наричаме *формиране на навик,* за да свиете навика до размера, нужен ви за постигане на избраната от вас цел. Започнете с първите две минути от най-малката версия на поведението. След това напредвайте към следващата стъпка и повторете процеса – фокусирайте се само върху първите две минути и усъвършенствайте този етап, преди да преминете на следващото ниво. След време ще стигнете до навика, който първоначално сте се надявали да изградите, като в същото време продължавате да държите вниманието си насочено към първите две минути от поведението.

Почти всяка голяма цел в живота може да се трансформира в двуминутно поведение.

Искам да водя дълъг и здравословен живот > Трябва да бъда във форма > Трябва да се упражнявам във фитнеса > Трябва да си облека спортния екип.

Искам да имам щастлив брак > Трябва да бъда добър/добра съпруг/а > Всеки ден трябва да правя нещо, което да направи живота на съпруга/съпругата по-лесен > Трябва да направя план за готвене за следващата седмица.

Когато изпитвате трудност да се придържате към някой навик, винаги прибягвайте до Двуминутното правило. Това е удобен начин да направите навиците си лесни.

ПРИМЕРИ ЗА ФОРМИРАНЕ НА НАВИЦИ

Навик	**Да стана ранобудник**	**Да стана веган**	**Фитнес**
Фаза 1	Всяка вечер се прибирайте преди 22 ч.	Започнете да ядете зеленчуци с всяко хранене.	Облечете си спортния екип.
Фаза 2	Всяка вечер изключвайте всички устройства (телевизор, телефон и др.) най-късно в 22 ч.	Спрете да ядете месо от четирикраки животни (крава, прасе, агне).	Излезте навън и се опитайте да се разходите.
Фаза 3	Всяка вечер в 22 ч. бъдете в леглото – почетете малко или си поговорете със съпруга/та.	Спрете да ядете птиче месо (пиле, пуйка и т.н.).	Качете се в колата и отидете до фитнеса, тренирайте 5 минути и се приберете.
Фаза 4	Всяка вечер гасете лампите най-късно в 22 ч.	Спрете да ядете риба и морски продукти (риба, миди, стриди).	Упражнявайте се поне по 15 минути седмично.
Фаза 5	Всяка сутрин ставайте в 6 ч.	Спрете да ядете всякакви животински продукти (яйца, мляко, сирене).	Упражнявайте се три пъти в седмицата.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Навиците могат да бъдат изпълнени за секунди, но продължават да определят поведението ни в рамките на минути и дори часове по-късно.
- Много навици водят началото си от важни моменти – решения, взети на кръстопът – и определят дали денят ви ще бъде добър или лош.
- Двуминутното правило гласи: „Когато започвате нов навик, той не трябва да отнема повече от две минути от вашето време“.
- Колкото повече началото на даден процес се превръща в ритуал, толкова по-вероятно е да попаднете в т.нар. състояние на дълбока съсредоточеност, от което се раждат великите неща.
- Стандартизирайте, преди да оптимизирате. Не можете да подобрите навик, който не съществува.

Глава 14. Как да направим полезните навици неизбежни, а вредните – невъзможни

През лятото на 1830 з. Виктор Юго бил изправен пред невъзможен за спазване краен срок. Дванайсет месеца преди това френският писател обещал на издателя си нова книга. Вместо на писане обаче, той се отдал на други свои проекти, забавлявал гостите си и непрекъснато отлагал работата. Ядосаният издател на Юго му отвърнал с нов краен срок, който му поставил за след по-малко от шест месеца. Книгата трябвало да бъде завършена до февруари 1831 г.

Юго измислил странен план, за да се избави от отлагането. Събрал всичките си дрехи и помолил един помощник да ги заключи в голям сандък. Поради липсата на подходящо за излизане облекло, той си седял в кабинета и работил трескаво до есента и зимата на 1830 г.[175] *Парижката Света Богородица* била публикувана две седмици по-рано от крайния срок – на 14 януари 1831 г.[176]

Понякога успехът в направата на по-лесен навик е по-малък, а в направата на лошия навик – по-труден. Това е инверсия на Третия закон за поведенческа промяна – *Направи го труден.*

Ако усещате, че непрекъснато полагате отчаяни усилия да се придържате към предварително начертан план, вземете пример от Виктор Юго и утвърдете бъдещото си поведение чрез създаването на нещо, което психолозите наричат *средство за ангажиране.*

Средството за ангажиране представлява съзнателен избор, на който се спирате сега и който ще контролира действията ви в бъдеще.[177] Това е начин да ограничите бъдещото си поведение, да се посветите на полезни навици и да намалите вредните. Когато Виктор Юго казал да заключат дрехите му, за да посвети времето си на писане, той е създал средство за ангажиране.[178]

Има много начини за създаване на средство за ангажиране. Можете да намалите прекомерното ядене, като купувате храната си пакетирана, а не в насипно състояние. Можете доброволно да помолите да ви включат в списъка на нежеланите клиенти в казината, както и в онлайн покер игрите, за да предотвратите бъдещи хазартни изпълнения. Направете си фонд „спешни случаи“, като автоматично изпращате пари в спестовната си сметка. Чувал съм дори за спортисти, които трябвало да стигнат определено тегло, за да участват в състезания. Една седмица преди тегленето те си оставяли портфейлите у дома, за да не се съблазняват да си купуват нездравословна храна.

---

[175] Adele Hugo and Charles E. Wilbour, *Victor Hugo, by a Witness of His Life* (New York: Carleton, 1864).

[176] Няма как да не отбележа иронията в това колко е близка историята на Юао до тази за написването на моята книга. Макар издателят ми да беше далеч по-сговорчив и гардеробът ми да си остана пълен, имах чувството, че ако искам да завърша ръкописа си, ще трябва да мина под домашен арест. – Б. а.

[177] Gharad Bryan, Dean Karlan, and Scott Nelson, “Commitment Devices,” *Annual Review of Economics* 2, no. 1 (2010), doi:10.1146/annurev.economics.102308.124324.

[178] Това се нарича още „Пакт на Одисеи“. При завръщането си от Троянската война Одисей и моряците му трябвало да минат покрай острова на сирените, които в образа на красиви жени омагьосвали моряците с песните си и ги примамвали към скалите. Одисей искал да се наслади на пеенето им и да остане жив, затова запушил ушите на моряците с восък и заповядал да го вържат за мачтата. Разбирал, че е по-добре да определиш бъдещите си действия, докато умът ти функционира, отколкото да чакаш да видиш накъде ще те отведат желанията ти в даден момент. Peter Ubel, *„The Ulysses Strategy“*, *The New Yorker,* December 11, 2014. – Б. а.

Моят приятел и колега в изследването на навиците Нир Еял си купи таймер, чрез, който може да включва всеки уред към контакт. В предварително определено време таймерът спира тока от контакта, в който е включен. Нир го използва с цел да му изключва интернет рутера всяка вечер в 22 часа.[179] Когато интернетът му спре, знае, че е време да силяга.

Средствата за ангажиране са полезни точно защото ви дават възможност да се възползвате от добрите намерения, преди да станете жертва на изкушение. Когато се старая да намаля калориите, винаги моля сервитьора още *преди* да ми сервира, да раздели порцията ми на две и да сложи едната в кутия за вкъщи. Защото, когато поръчката ми пристигне и аз си кажа, че ще „изям само половината“, знам, че няма да стане. Въздържанието е трудно за чревоугодник като мен, така че е по-добре самоконтролът изобщо да не бъде мярка в уравнението.

Когато се старяете да се справите с отлагането, номерът е така да промените задачата, че да се изисква повече усилие да *не спазите* полезния навик, отколкото да го започнете. Ако се чувствате мотивирани да влезете във форма, се запишете на курс по йога и платете предварително. Ако сте ентусиазирани да започнете бизнес, пратете имейл на бизнесмен, на когото се доверявате, и си определете среща, за да се посъветвате с него. Когато дойде време за действие, единственият начин да се измъкнете ще е да отмените срещата, което изисква допълнително усилие, а може да струва и пари.

Еднократните действия, които непрекъснато се отплащат, са страхотни, но можем да се справим и още по-добре. Можем напълно да автоматизираме полезните си навици.

КАК ДА АВТОМАТИЗИРАМЕ ЕДИН НАВИК И НИКОГА ПОВЕЧЕ ДА НЕ СЕ СЕЩАМЕ ЗА НЕГО

Джон Хенри Патерсън е роден в Дейтън, Охайо, през 1844 г. Детството му преминава във вършене на всякакви домашни задължения, а малко по-късно започва работа на смени в дъскорезницата на баща си. След като завършва колежа „Дартмут“, Патерсън се връща в Охайо и отваря малък магазин за пособия, който да обслужва миньорите от каменовъглените мини.

Изглеждало му като добра възможност. Магазинът почти нямал конкуренти и се радвал на стабилен приток от клиенти. Въпреки това трудно изкарвал пари. Точно тогава Патерсън открил, че служителите му го крадат.

В средата на 80-те години на по-миналия век кражбите от страна на персонала били често срещано явление. Разписките се пазели в някое чекмедже, без да се заключват, и лесно можели да бъдат променени или дори да изчезнат. Нямало камери, които да следят за поведението на служителите, нито пък софтуер, който да отчита продажбите. Ако не стоите на главата на персонала през целия ден или не следите сами продажбите, би било трудно да избегнете кражбите.

Докато Патерсън обмислял положението, в което бил изпаднал, се натъкнал на обява за едно ново изобретение – „Неподкупният касиер на Рити“. Проектиран от съгражданина на Патерсън – Джеймс Рити, това бил първият касов апарат. След всяка продажба машината автоматично заключвала парите и я регистрирала, като съответно издавала и касова бележка. Патерсън купил два за по 50 долара парчето.

[179] Nir Eyal: Addictive Tech, Killing Bad Habits & Apps for Life Hacking—#260,” interview by Dave Asprey, Bulletproof, November 13, 2015, *https://blog.bulletproof.com/nir-eyal-life-hacking-260/.*

Кражбите престанали още на другия ден. През следващите шест месеца едва креташият бизнес на Патерсън събрал приходи в размер на 5000 долара – еквивалента на 100 000 долара днешни пари.[180]

Патерсън бил толкова впечатлен от машината, че сменил бизнеса. Купил правата над изобретението на Рити и основал Национална компания за касови апарати. Десет години по-късно Националната компания за касови апарати имала над хиляда служители и била на път да се превърне в най-успешното предприятие за времето си.

Най-добрият начин да се отървем от лош навик е да го направим непрактичен. Повишете триенето до такава степен, че да нямате никакъв избор как да постъпите. Брилянтността на касовия апарат се съдържа във факта, че той автоматизира етичното поведение, като прави краденето практически невъзможно.

От някои действия, като например поставянето на касов апарат, има дълготрайна полза. За такъв еднократен избор е нужно малко предварителни усилия, но затова пък с времето стойността му се вдига. Много ми харесва идеята, че един-единствен избор може непрекъснато да носи облаги. Затова си направих труда да попитам читателите си за тяхно еднократно действие, довело до по-добри дълготрайни навици.[181] Таблицата на следващата страница показва някои от най-популярните отговори.

ЕДНОКРАТНО ДЕЙСТВИЕ, ВОДЕЩО ДО ПОЛЕЗНИ НАВИЦИ

Хранене	**Щастие**
Купете си воден филтър, за да си пречиствате питейната вода.	Вземете си куче.
Ползвайте по-малки чинии, за да намалите калориите.	Преместете се в приятен за живеене квартал.
Сън	**Здраве**
Купете си удобен матрак, за да спите по-добре.	Ваксинирайте се.
Купете си плътни завеси, за да спите по-добре.	Купете си удобни обувки, за да намалите болките в кръста.
Махнете телевизора от спалнята.	Купете си удобен стол.
Продуктивност	**Финанси**
Прекратете абонамента си за онлайн бюлетини.	Включете се в автоматичен спестовен план.
Изключете съобщенията и груповите чатове.	Преминете на автоматично плащане на сметките.
Изключете звука на телефона.	Откажете се от кабелна телевизия.
Ползвай мейл филтри за почистване на входящата поща.	Обадете се на доставчика си на кабелна телевизия, за да прекратите услугата.
Изтрийте игрите и приложенията за социални мрежи.	

[180] John H. Patterson—Ringing Up Success with the Incorruptible Cashier," Dayton Innovation Legacy, http://www.daytoninnovationlegacy.org/patterson.html, accessed June 8, 2016.

[181] James Clear (@james_clear), "What are one-time actions that pay off again and again in the future?" Twitter, February 11, 2018, https://twitter.com/james_clear/status/962694722702790659

Точните стратегии може да се променят с напредъка на технологиите, но същината на философията си остава – погрижете се на бъдещото ви аз да му е по-лесно да свърши онова, което трябва. Бас държа, че ако средностатистическият човек спазва всяко едно от посочените по-долу еднократни действия, дори изобщо да не се сеща за навиците си, ще заживее по-добър живот в рамките на година.

Когато е постижимо, трябва да автоматизирате предпочитаните от вас навици. Това е най-надеждният и ефективен начин, който гарантирано ще ви осигури правилния навик. Технологиите могат да превърнат дейности, които преди са били трудни, дразнещи и сложни за изпълнение, В лесни, безболезнени и прости действия. Когато ги ползвате, за да ви вършат работа, навиците наистина спират да изискват каквото и да било усилие.

Автоматизацията е особено полезна, за да превърне дейност, която се случва рядко, в нещо обичайно. Дейности, които трябва да вършите веднъж в месеца или дори в годината, като например ребалансиране на инвестиционното ви портфолио, не се повтарят достатъчно често, че да се автоматизират, затова тук на помощ идват технологиите, които си „спомнят“ за тях вместо вас.

През последните няколко години открихме нови начини да автоматизираме навиците си в много житейски аспекти:

- **Медицина:** Рецептите се подновяват автоматично.
- **Готвене:** Доставката на храна по домовете се грижи за покупките ви.
- **Лични финанси:** Служителите могат да спестяват за пенсиите си чрез предварително определени отчисления от заплатата си.
- **Продуктивност:** Сърфирането из социалните мрежи може да бъде спряно чрез блокиране на съответните сайтове.

Най-удобният навик е автоматизираният. Автоматизираните навици са най-удачната форма за намаляване на триенето. Дейността просто се осъществява без никакво усилие от ваша страна. Автоматизирайте живота си колкото е възможно повече, за да изразходвате умствената си енергия за задачи, които машините все още не могат да изпълняват. Математикът и философ Алфред Норт Уайтхед пише: „С развитието на цивилизацията се увеличават дейностите, които можем да извършваме, без да се замисляме“.[182] Всеки навик, който прехвърляме на технологиите, ни осигурява време и енергия за посвещаване на следващия етап от растежа ни.

Това удобство обаче не е без недостатъци. Някои дейности в съвременното общество са с толкова намалено триене, че понякога ги изпълняваме дори когато не ни служат. Вместо да натиснете бутона, за да гледате следващия епизод, „Нетфликс“ върши това вместо вас. От вас се иска само да си държите очите отворени. Непрестанното гледане се превръща в навик, защото трябва да положите повече усилие да го *спрете,* отколкото да го продължите. Технологиите ни осигуряват степен на удобство, която ни позволява да действаме при най-малката прищявка или желание. При най-малкия признак на глад само вдигате телефона и доставката ви идва на крака. При най-малкия признак на скука можете да потънете в огромното море от социални мрежи. Колкото по-лесно се изгражда едно поведение, толкова по-слаба мотивация се изисква за неговото изпълнение.

В резултат на това ние се стремим да правим по-скоро онова, което е лесно, а не което е най-добро за нас. Когато усилието, необходимо за извършването на дадено действие,

---

[182] Alfred North Whitehead, *Introduction to Mathematics* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1911), 166.

стигне нулата, ние просто ще се плъзнем безпрепятствено към отдаването на какъвто импулс ни хрумне в момента. Недостатъкът на автоматизирането е, че може да се окажем в положение да прескачаме от лесна задача на лесна задача, без да намираме време за по-трудна, но в крайна сметка по-полезна дейност.

В моменти на потиснатост често се улавям, че гравитирам към социалните мрежи. Ако почувствам, че ме обзема скука дори и за секунда, посягам към телефона. Много лесно е да класифицирате тези малки разсейващи дейности просто като „кратка почивка“, но с времето те могат да се превърнат в сериозен проблем. Непрекъснатото влечение към дейност тип „само за минутка“ ми пречи да свърша някоя наистина смислена работа. (Не съм единствен. Средностатистическият човек прекарва два часа на ден в социалните мрежи.[183] Какво бихте направили с тези 600 часа на година?)

В рамките на годината, през която пишех тази книга, приложих нова стратегия за разпределяне на времето. Всеки понеделник моята асистентка сменяше паролите ми за социалните мрежи, което не ми позволяваше да влизам в профилите си през нито едно устройство. Цяла седмица работех, без да се разсейвам. В петък тя ми пращаше новите пароли. Имах на разположение целия уикенд, за да прекарвам приятно времето си в мрежите до понеделник, когато цикълът се повтаряше. (Ако нямате асистентка, уговорете се с приятел или роднина всяка седмица да си сменяте паролите един на друг.)

Една от най-големите изненади беше колко бързо свикнах с това. През първата седмица на пълна забрана на социалните мрежи си дадох сметка, че всъщност не изпитвам никаква нужда да надничам в тях толкова често, колкото преди, и със сигурност не всеки ден. Случи се толкова лесно, че го приех за даденост. След като вредният навик стана невъзможен за изпълнение, открих, че *вече* наистина имам мотивацията да работя над по-важни задачи. След като премахнах умствената съблазън от средата си, беше далеч по-лесно да обърна внимание на работата си.

Автоматизирането прави полезните ви навици неизбежни, а вредните – невъзможни. Това е съвършеният начин да затвърдите бъдещото си поведение, за сметка на това да разчитате на волята си да се противопостави на момента. С помощта на средството за ангажиране и автоматизацията можете да създадеше среда на неизбежност – място, в което полезните навици са не само резултатът, на който сте се надявали, но и резултат, който на практика ви е гарантиран.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Обратното на правилото от Трети закон е *Направете го труден.*
- Автоматизирането е избор, който правите в настоящето, за да си подсигурите по-добри резултати в бъдеще.
- Най-лесният начин да се придържате към даден план е да автоматизирате навиците си.
- Еднократните решения – като закупуването на нов матрак или отварянето на автоматична спестовна сметка – са действия, които с времето носят все по-голяма полза.
- Възползвайте се от модерните технологии и автоматизирайте навиците си, за да гарантирате правилното си поведение.

---

[183] GWI Social,” GlobalWebIndex, 2017, Q3, *https://cdn2.hubspot.net/hubfs/304927/Downloads/GWI%20Social%20Summary%20Q3%202017.pdf*

КАК ДА СИ ИЗГРАДИМ ДОБЪР НАВИК

Правило 1: Направете го очевиден	
1.1	Посочи и назови. Използвайте Картона за отбелязване на навици, за да видите какви са настоящите ви навици.
1.2	Намерение за изпълнение. Планът за действие да бъде очебиен. Изберете време и място за всеки навик.
1.3	Стелаж за навици: „След като [НАСТОЯЩ НАВИК], ще [НОВ НАВИК]“.
1.4	Едно място, една задача. Създайте си среда с точно определено предназначение.
Правило 2: Направете го привлекателен	
2.1	Съчетайте действие, което искате да направите, с действие, което трябва да направите.
2.2	Изберете си културна среда, в която желаното от вас поведение е нормално.
2.3	Създайте си мотивационен ритуал. Направете нещо, което харесвате, непосредствено преди нещо, което намирате за трудно.
Правило 3: Направете го лесен	
3.1	Законът за най-малкото усилие. Намалете триенето и премахнете спънките.
3.2	Подгответе обкръжаващата ви среда, така че бъдещите действия да са по-лесни.
3.3	Овладейте момента. Оптимизирайте малките решения, които носят големи дивиденти.
3.4	Двуминутното правило. Свийте мащабите на навиците си до двуминутната им версия.
3.5	Средство за ангажиране. Определете бъдещите си действия и ги автоматизирайте, където е възможно.
Правило 4: Направете го приятен	

КАК ДА СЕ ОТЪРВЕМ ОТ ВРЕДЕН НАВИК

Обратното на Правило 1: Направете го невидим	
1.5	Намалете вероятността да се натъкнете на негативни подтици. Не разчитайте на самоконтрола.
Обратното на Правило 2: Направете го непривлекателен	
2.4	Променете гледната си точка. Изтъкнете ползите от спирането на даден вреден навик.
Обратното на Правило 3: Направете го труден	
3.6	Увеличете триенето, свързано с вредния ви навик.
3.7	Добавете средство за ангажиране, което да направи вредния ви навик малко вероятен или невъзможен.
Обратното на Правило 4: Направете го неприятен	

Можете да свалите горната таблица от
https://jamesclear.com/atomic-habits/cheatsheet
(на англ. език)

ЧЕТВЪРТИ ЗАКОН. Направете го приятен

Глава 15. Кардиналното правило на поведенческата промяна

Към края на 90-те години на миналия век един служител по обществено здравеопазване на име Стивън Луби напуснал родния си град Омаха, Небраска, и си купил еднопосочен билет за Карачи, Пакистан.

Карачи е един от най-гъстонаселените градове в света. Към 1998 г. над девет милиона го наричат свой дом.[184] Той е икономическият център и голям транспортен възел с едно от най-натоварените летища и пристанища в региона. В търговските части на града можете да намерите всички стандартни удобства за населено място от такава величина, както и гъмжащи от народ улици. Но в същото време Карачи е и едно от *най-нежеланите* места за живеене в света.

Над 60% от жителите на Карачи са обитавали незаконни жилища или порутени къщички.[185] Тези бедняшки квартали и сега са пълни с колиби, сковани набързо от стари дъски, картон и други непотребни материали. Нямат канализация, нямат сметосъбиране, нямат ток, нито водопровод. Когато не вали, улиците са прашни и заринати с боклук. Когато завали, те се превръщат в блата, пълни с отходни отпадъци. В огромните локви застояла вода комарите се въдят на облаци, а насред цялата тази мръсотия играят деца.

Нехигиеничните условия са предпоставка за ширене на болести и зарази. Замърсената вода предизвиква епидемии от диария, повръщане и стомашни болки. Близо една трета от децата, които живеят там, са недохранени. При толкова много народ, наблъскан на толкова малко място, вирусите и бактериите се разпространяват с бързината на горски пожар. Именно кризата в здравеопазването довежда Стивън Луби в Пакистан.[186]

Луби и екипът му си дали сметка, че в тази нехигиенична среда простият навик за миене на ръце може да доведе до значително подобрение в здравето на жителите. Те обаче открили, че хората вече знаели колко е важно да си мият ръцете. Повечето от тях имали сапун у дома и били наясно, че трябва да го използват по-често.

Последвалите проучвания установили, че жителите си миели ръцете както и когато им дойде. Някои от тях просто ги мокрели за няколко секунди и приключвали дотам. Други

[184] “Population Size and Growth of Major Cities, 1998 Census,” Population Census Organization, http://www.pbs.gov.pk/sites/default/files//tables/POPULATION%20SIZE%20AND%20GROWTH%20OF%20MAJOR%20CITIES.pdf

[185] Sabiah Askari, *Studies on Karachi: Papers Presented at the Karachi Conference 2013* (Newcastle upon Tyne, UK: Cambridge Scholars, 2015).

[186] Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Gurgaon, India: Penguin Random House, 2014).

пък миели само едната ръка. Трети чисто и просто забравяли да си ги мият, преди да сготвят храната. Всички били *съгласни,* че миенето на ръцете е важно, но малцина си правили труда да го превърнат в навик. Така че проблемът не бил в липсата на достъп или знание. Проблемът бил в постоянството.

Именно тогава Луби и екипът му влезли в партньорство с „Проктър и Гембъл“, за да снабдят бедните квартали със сапун „Сейфгард“. В сравнение с обикновения сапун употребата на „Сейфгард“ била приятна – пенел се лесно и хората можели да си мият ръцете в сапунена вода. Освен това миризмата била много приятна. Като с магическа пръчка миенето на ръцете станало далеч по-приятно събитие.

„В целта на миенето на ръце аз виждам не поведенческа промяна, а изграждане на навик – казва Луби. – За хората е много по-лесно да приемат един продукт, който им дава силен позитивен сигнал – например ментовия вкус на пастата за зъби, – отколкото да възприемат навик, който не им дава приятна обратна информация, като например миенето на зъбите. Маркетинговият екип на *Проктър и Гембъл* говори за създаването на позитивно преживяване при миенето на ръцете.“

Тези незначителни промени довели до бързо подобрение на здравословното състояние на жителите от бедняшките квартали. Диарията намаляла с 52%, пневмонията – с 48%, а импетигото (бактериална кожна инфекция) – с 35%.[187] Това е ярък пример за четвъртия и последен Закон за поведенческа промяна – *Направете го приятен.*

А трайността на ефекта се оказва още по-добра. „Шест години след това се върнахме в Карачи и посетихме домовете на няколко семейства – каза ми Луби. – Над 95 процента от семействата, които получиха сапуна безплатно и бяха насърчени да си мият ръцете, имаха мивка, сапун и вода, когато им отидохме на гости... Не им дадохме никакъв сапун в продължение на повече от пет години, но по време на проучвателния период те дотолкова бяха привикнали да си мият ръцете, че продължиха да го правят и след това.“ Това е ярък пример за Четвъртия и финален закон за поведенческа промяна – *Направете го приятен.*

Вероятността да повтаряме дадено поведение е много по-голяма, ако то носи удоволствие. Това е съвсем логично. Чувството на удоволствие – дори и най-малкото, като например миенето на ръце със сапун, който мирише хубаво и се пени добре – с сигнал, който казва на мозъка: „Това е чудесно. Направи го и следващия път“. Удоволствието учи мозъка ви, че това поведение си струва да се запомни и повтаря.

Да вземем историята на дъвката. Тя се продава през цялото по-минало столетие[188], но се превръща в световен навик чак през 1891 з., когато била създадена „Ригли“. По-ранните версии били направени от сравнително меки смоли, но пък не били вкусни. „Ригли“ предизвикала революция в индустрията с добавянето на аромати като мента и сочен плод, които придали на продукта цял букет от вкусове.[189] Тогава от компанията направили още една крачка напред и рекламирали дъвката като средство за поддържане чистотата на устата. Рекламите крещели отвсякъде: „Освежи вкуса си!". „Ригли“ създали копнеж, като свързали продукта си със съществуващо желание (стратегия, която обсъдихме в Девета глава).

---

[187] Stephen P. Luby et al., “Effect of Handwashing on Child Health: A Randomised Controlled Trial,” *Lancet* 366, no. 9481 (2005), doi:10.1016/s0140–6736(05)66912–7.

[188] Mary Bellis, “How We Have Bubble Gum Today,” ThoughtCo, October 16, 2017, https://www.thoughtco.com/history-of-bubble-and-chewing-gum-1991856.

[189] Jennifer P. Mathews, *Chicle: The Chewing Gum of the Americas, from the Ancient Maya to William Wrigley* (Tucson: University of Arizona Press, 2009), 44–46.

Вкусните аромати и чувството за свежест в устата осигурили слаба, но незабавна вълна от подсилване на усещането, което правело продукта приятен за употреба. Консумацията скочила до небето и „Ригли“ се превърнала в най-голямата компания за производство на дъвки в света.[190]

Пастата за зъби поема по горе-долу същата траектория.[191] Производителите се радвали на успешни продажби, когато добавили аромати на силна и слаба мента и канела. Те не допринасяли за ефективността на пастата, а просто осигурявали чувство за „чиста уста“ и правели миенето на зъбите по-приятно. Жена ми например спря да си мие зъбите със „Сенсодин“, защото не харесвала послевкуса в устата си. Премина на марка с аромат на по-силна мента, която се оказа по-приятна.

И обратно – ако едно преживяване е неприятно, нямаме никаква причина да го повтаряме. При проучванията си аз се натъкнах на история за жена с някакъв нарцистичен роднина, който ужасно я дразнел. В опит да прекарва колкото е възможно по-малко време с егоцентрика, в негово присъствие тя се държала като глупава и скучна жена. След няколко такива постановки *той* започнал да я избягва, защото я намирал за безинтересна.[192]

Истории като тези са илюстрация за Кардиналното правило за поведенческата промяна: *Ако получим награда, повтаряме действието. Ако получим наказание, избягваме да го повтаряме.* Научаваме кое поведение да повтаряме в зависимост от начина, по който ни кара да се чувстваме. Позитивните емоции култивират навици. Негативните ги убиват.

Първите три закона на поведенческата промяна – *Направете го очевиден, Направете го привлекателен* и *Направете го лесен* – увеличават вероятността поведението ни да се прояви *този* път. Четвъртият закон на поведенческата промяна – *Направете го приятен* – увеличава вероятността поведението ни да се прояви *следващия* път. Удоволствието подсказва на мозъка ви, че това поведение си струва да се запомни. Вие определяте какво ще правите в бъдеще, като основавате избора си на действието, за което сте получили награда в миналото. Копнежът за награда ни кара да действаме, но насладата от нея ни тласка да вървим напред.

Желанието подтиква към действие. Удоволствието крепи.

Именно това е ключът – навикът трябва да бъде приятен, за да е траен. Промяната е лесна, когато носи само наслада. Но тук си има уловка. Ние не търсим какво да е удоволствие. На нас ни трябва незабавно удоволствие.

НЕСЪОТВЕТСТВИЕТО МЕЖДУ НЕЗАБАВНАТА И ЗАБАВЕНАТА НАГРАДА

Представете си, че сте животно, бродещо из африканската савана – жираф, слон или лъв. Всеки ден повечето ви решения оказват незабавно въздействие. Непрекъснато мислите какво да ядете, къде да спите или къде да се скриете от хищниците. Постоянно сте съсредоточени върху настоящето или върху непосредственото бъдеще. Живеете в

---

[190] William Wrigley, Jr.," *Encyclopædia Britannica*, https://www.britannica.com/biography/William-Wrigley-Jr, accessed June 8, 2018.

[191] Дюиг, Чарлс. *Силата на навиците: Защо правим нещата по определен начин и как да променим това.* Пловдив: Хермес, 2018. Превод от англ. Ангелин Мичев.

[192] Sparkly_alpaca, "What Are the Coolest Psychology Tricks That You Know or Have Used?" Reddit, November 11, 2016, https://www.reddit.com/r/AskReddit/comments/5cgqbj/what_are_the_coolest_psychology_tricks_that_you/d9wcqsr/.

свят, който учените наричат „Среда с незабавна възвръщаемост", защото постъпките ви веднага водят до ясен и незабавен резултат.

А сега се върнете в човешкия си облик. В съвременното общество много от изборите, които правите днес, *няма* да ви донесат незабавна облага. Ако се справяте добре с възложената ви работа, ще си получите чека след няколко седмици. Ако правите упражнения, може би догодина ще се избавите от наднорменото тегло. Ако пестите пари сега, след десетилетия може би ще получавате добра пенсия. Вие обитавате онова, което учените наричат „Среда със забавена възвръщаемост", защото ще работите години наред, преди действията ви да дадат резултат.

Човешкият мозък не е еволюирал за живот в Среда със забавена възвръщаемост. Най-ранните останки от съвременния човек, известен като *Homo Sapiens Sapiens*, са на около двеста хиляди години.[193] Това са първите хора, чийто мозък наподобява нашия. Особено неокортексът (най-новата част на човешкия мозък, отговорна за по-сложни функции като речта), който преди двеста хиляди години е бил с кажи-речи същия размер като сегашния.[194] Така че вие се разхождате наоколо със същия хардуер като на вашите палеолитни предци.

Чак съвсем наскоро – през последните петстотин и няколко години – обществото ни е преминало предимно към Среда със забавена възвръщаемост[195]. В сравнение с възрастта на мозъка, съвременното общество е чисто ново. През последните сто години сме станали свидетели на раждането на колата, самолета, телевизията, компютъра, интернет, смартфона и „Бийтълс". През последните години светът се е променил много, обаче човешката природа – съвсем малко.[196]

Нашите предци са живели в Среда с незабавна възвръщаемост. Действията им са давали моментален резултат – реакция в лицето на опасност, осигуряване на следващото ядене, подслоняване от бурята. Да се цени по-високо незабавната възвръщаемост просто е по-близо до ума. След хиляди поколения, прекарани в Среда с незабавна възвръщаемост, нашите мозъци се научили да предпочитат бързата отплата пред дългосрочната.[197] Награда, която е *сигурна* в момента, се цени в пъти повече от такава, която в най-добрия случай е *вероятна* в по-далечно бъдеще. Мозъкът ни е еволюирал и се е научил да степенува нуждите ни в момента и в бъдеще. Далечното бъдеще не представлява особена грижа.

Поведенческите икономисти наричат тази тенденция *времево непостоянство*. С други думи, начинът, по който мозъкът оценява наградата, е непостоянна величина.[198]

Вие цените настоящето повече от бъдещето. През повечето време тази тенденция ни служи добре. Тя ни помага да избягваме да си губим времето, като се трудим за награда, която е някъде в далечното бъдеще, при положение че незабавната награда се намира

---

[193] Ian Mcdougall, Francis H. Brown, and John G. Fleagle, "Stratigraphic Placement and Age of Modern Humans from Kibish, Ethiopia," *Nature* 433, no. 7027 (2005), doi:10.1038/nature03258.

[194] Някои учени посочват, че човешкият мозък е достигнал съвременните си размери някъде преди 300 000 години. Simon Neubauer, Jean-Jacques Hublin, and Philipp Gunz, "The Evolution of Modern Human Brain Shape," *Science Advances* 4, no. 1 (2018): eaao5961.

[195] Преминаването към Средата със забавена възвръщаемост най-вероятно е започнало с появата на земеделието преди около 10 000 аодини, козато земеделците са започнали да садят растения с надеждата да съберат реколта след месеци. В живота ни обаче започват да се появяват избори със забавена възвръщаемост чак през последните векове – планиране на кариера, планиране на пенсиониране, планиране на почивки и всичко останало, запълващо календара ни. – Б. а.

[196] Edward O. Wilson, *Sociobiology* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1980), 151.

[197] Daniel Gilbert, "Humans Wired to Respond to Short-Term Problems," interview by Neal Conan, *Talk of the Nation*, NPR, July 3, 2006, https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=5530483.

[198] В поведенческата икономика времевото непостоянство се нарича още „хиперболично дисконтиране". – Б. а.

на една ръка разстояние. При сурови условия оцеляването ни зависи от решаването на внезапно възникнали проблеми, за да получим незабавна награда. Понякога обаче тази склонност към незабавното удовлетворение ни създава проблеми.

Голяма част от вредните ни навици изглеждат нелогични. Защо някои хора пушат, макар много добре да знаят, че по този начин увеличават риска да се разболеят от рак на белите дробове? Защо други ядат като за последно, макар да са наясно, че се подлагат на риск от затлъстяване? Защо пък трети правят секс без предпазни средства, макар да знаят, че могат да се заразят от болест, предавана по полов път? Когато разберем как мозъкът степенува наградите, отговорите стават очевидни – последствията от вредните навици се проявяват по-късно, докато наградите са незабавни. Пушенето може и ви убие след десет години, обаче намалява стреса и утолява копнежа ви за никотин *сега*. Сексът – безопасен или не – гарантира удоволствие веднага. Болестта и инфекцията няма да се появят по-рано от няколко дни или седмици, та дори и години.[199]

Същото важи и за полезните навици, разбира се. Хората пият кафе не само защото кофеинът ще ги разбуди, но и защото е приятно да започнеш деня с едно топло и незабавно удоволствие. Фитнес феновете се радват не само на резултатите от тренировките си, но също така и на незабавното удоволствие да отметнат още един ден на усилени тренировки, разположили се удобно на стола в местното кафене и пиейки поредното си смути. Тези дребни и незабавно получавани награди придават на навика достатъчно приятни усещания, за да бъде повтарян отново и отново.

С течение на времето всеки навик дава многобройни резултати. За съжаление, тези резултати често се разминават помежду си. При вредните ни навици незабавният резултат обикновено е приятен, обаче в дългосрочен план е неприятен. С полезните навици е обратното – незабавният резултат не е кой знае колко приятен, обаче с времето се превръща в нещо хубаво. Казано по друг начин, за полезния навик плащаме сега. За вредния навик – в бъдеще.

Когато сме принудени да избираме между незабавен резултат и по-късен такъв, незабавното удовлетворение обикновено печели. Умението на мозъка да дава приоритет на настоящия момент означава, че не можете да разчитате на добрите си намерения. Не можете да разчитате на по-късни последствия или забавени награди, за да промените поведението си в настоящия момент.

Когато правите планове – да отслабнете, да напишете книга или да научите език, вие всъщност правите планове за вашето бъдещо аз. Когато си представяте какъв живот искате, е лесно да видите стойността на предприетите действия с оглед на дългосрочните им ползи. Всички ние искаме по-добър живот за нашето бъдещо аз. Когато обаче моментът за действие настъпи, незабавното удовлетворение винаги изглежда по-привлекателно. Вече не правите избор за вашето бъдещо аз, което мечтае да бъде в по-добра форма, по-богато или изобщо по-щастливо. Вие спирате избора си на настоящо аз, което иска да бъде сито, обгрижено и забавлявано.[200]

В най-лошия си вид незабавното удовлетворение ни кара непрекъснато да заменяме дългосрочните награди за незабавни. Пием кафе, за да се заредим с енергия сега, обаче с течение на времето се изморяваме все повече. Играем видеоигри за незабавната

---

[199] През последните години темата за ирационалното поведение и когнитивната настройка са станали доста популярни. Истината е, че много постъпки, които ни се *струват* ирационални, като цяло имат рационален произход, ако се замислите за непосредствения им резултат.

[200] Daniel Goldstein, “The Battle between Your Present and Future Self,” TEDSalon NY2011, November 2011, video, https://www.ted.com/talks/daniel_goldstein_the_battle_between_your_present_and_future_self.

награда от развлечението, но когато в края на седмицата си дадем сметка, че не сме свършили почти нищо, не ни е никак приятно. Желанието ни за незабавно удовлетворение саботира желанието ни за дългосрочно такова. Като че ли сме късогледи и нетърпеливи по природа. Генерално правило – колкото по-незабавно е удоволствието от дадено действие, толкова по-упорито трябва да се питате дали то ще съвпада с дългосрочните ви цели.[201]

Предвид горенаписаното, нека нанесем малка поправка в Кардиналното правило за поведенческата промяна, а именно – действие, което се награждава *веднага,* се повтаря, а онова, което се наказва *веднага,* се избягва.

Нашето предпочитание за незабавно удовлетворение разкрива една важна истина за успеха – поради начина, по който сме устроени, огромното мнозинство прекарва цял ден в преследване на тези бързи удовлетворения. Пътят, по който се върви по-бавно, е пътят към забавено удовлетворение. Ако сте готови да чакате наградата, ще имате далеч по-слаба конкуренция, което често се отплаща с по-голяма награда. Както се казва, последният километър е най-слабо натоварен.

Точно това установява и проучването. Хора, които нямат нищо против забавеното удовлетворение, показват по-добри резултати на матурите, слаба податливост на алкохол и наркотични вещества, по-малка вероятност от затлъстяване, по-добра издръжливост на стрес и чудесни социални умения.[202] Всичко това става пред очите ни. Ако отложите гледането на телевизия, ще си напишете домашното, ще сте научили нещо повече и ще получите подобри оценки. Ако не си купувате сладки и чипс от магазина, ще ядете по-здравословни храни, когато се върнете у дома. Почти във всяка област успехът зависи от това дали ще пренебрегнете незабавната награда в замяна на забавената.

В почти всяка сфера на живота вероятността да улучите най-удачното решение от първия път е малка. Когато пиша нова статия, се опитвам да измисля поне двайсет и пет заглавия. Най-добрата идея неизменно се появява към края на процеса – на седемнайсето, осемнайсето, двайсето място или някъде там. Разбира се, далеч по-лесно би било да се спра още на първото или на каквото ми хрумне най-напред, но способността да забавям удовлетворението води до далеч по-оптимален резултат. Незабавното удовлетворение ви тласка към първия попаднал отговор, а забавеното ви помага да изчакате, докато попаднете на по-добър.

Ето още един проблем – много хора *знаят,* че забавеното удовлетворение е много по-добър подход. Искат да се възползват от облагите на полезния навик – да са здрави, работоспособни и богати. Но тези резултати рядко са на първо място в съзнанието ви, когато настъпи времето за действие. Възможно е да се научите да забавяте удовлетворението, но трябва да работите в тандем със същността на човешката природа, не срещу

[201] Този принцип също може да ни повлияе, когато вземаме решение. Мозъкът постоянно избира в полза на настоящето. Той надценява опасността от всичко, което прилича на внезапна заплаха, макар вероятността тя да ни сполети всъщност е малка – самолетът ни да се разбие при турбуленция, крадец да се промъкне у дома, докато сме сами, терорист взривява автобуса, на който сме се качили. Междувременно мозъкът подценява онова, което изглежда като далечна заплаха, но всъщност е твърде вероятно да се случи – стабилното натрупване на тлъстини от нездравословно хранене, постепенната атрофия на мускулите ви вследствие на застоял живот, бавното натрупване на боклук, когато ви домързи да почистите. – Б. а.

[202] Walter Mischel, Ebbe B. Ebbesen, and Antonette Raskoff Zeiss, “Cognitive and Attentional Mechanisms in Delay of Gratification,” *Journal of Personality and Social Psychology* 21, no. 2 (1972), doi:10.1037/h0032198

W. Mischel, Y. Shoda, and M. Rodriguez, “Delay of Gratification in Children,” *Science* 244, no. 4907 (1989)

Yuichi Shoda, Walter Mischel, and Philip K. Peake, “Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions,” *Developmental Psychology* 26, no. 6 (1990),

нея. Най-добрият начин да го направите е да добавяте малко незабавно удоволствие към полезните навици, плюс малко незабавна болка към вредните.

КАК ДА ОБЪРНЕМ ЖЕЛАНИЕТО ЗА НЕЗАБАВНО УДОВЛЕТВОРЕНИЕ В НАША ПОЛЗА

От значителна важност за това един навик да се задържи е да ви накара да почувствате успех, колкото и малък да е той. Това чувство на успех е сигнал, че вашият навик е доказал силата си и че работата си е струвала усилието.

В един съвършен свят наградата за полезния навик е самият полезен навик. В реалния свят обаче не е така – в него започвате да чувствате полезните навици като такива чак когато ви дадат нещо. Преди това всичко е саможертва. Отишли сте във фитнеса няколко пъти, но не се чувствате в по-добра форма, по-силни или по-бързи – поне нямате подобни наблюдения. Това се случва чак след няколко месеца, когато вече сте се отървали от някой и друг килограм и тялото ви само усеща колко е приятно да прави упражнения. В началото обаче ви трябва причина, за да влезете в релси.

Ето защо незабавните награди са от съществено значение. Те поддържат ентусиазма ви, докато забавените се натрупват някъде на заден план.

Това, за което става въпрос тук – когато обсъждаме незабавни награди, – е краят на дадено поведение. Краят на каквото и да е поведение е жизненоважен, защото ние сме склонни да го помним повече, отколкото други фази. Искате краят на вашия навик да е приятен. Най-добрият подход е чрез *подсилване,* който насочва към процеса на използване на незабавната награда за увеличаване честотата на повтаряне на навика. Стелажите за навици, които разгледахме в Глава 5, обвързват вашите действия с незабавен знак, който ви дава сигнал кога да започнете. Подсилването обвързва действията ви с незабавна награда, което я прави приятна, когато приключите.

Незабавното подсилване може да бъде полезно, особено когато си имате работа с *навици за отбягване* – те всъщност са форми на поведение, които искаме да прекратим. Цели от рода на никакви фриволни покупки или никакъв алкохол този месец могат да се окажат предизвикателство, защото нищо не се случва, когато пропуснете чашка с приятели или не си купите онзи чифт обувки. Трудно е да се почувствате удовлетворени, когато поначало няма никакво действие. Всичко е жертви в замяна на нищо.

Едно от решенията е да обърнете ситуацията надолу с главата. Отворете си сметка и я кръстете на нещо, което искате, примерно „Кожено яке“. Когато устоите на изкушението и не си купите онзи чифт обувки, внесете същата сума в сметката. Пропускате сутрешното лате? Внасяте пет долара. Един месец без „Нетфликс“? Хоп, десет долара. Все едно създавате собствена програма „лоялен клиент“. Незабавната награда – да виждате със собствените си очи как пестите пари – ви носи неимоверно по-голямо удовлетворение, отколкото да пилеете парите. Чрез добавянето на незабавна награда получавате удовлетворение почти без усилие.

Един от читателите ми и жена му използвали подобен подход. Искали да спрат да ходят по ресторанти и да започнат да си готвят заедно у дома. Нарекли спестовната си сметка „Пътуване до Европа“.

Когато не излизали да се хранят навън, те добавяли по 50 долара към сметката. В края на годината вложили спестените пари във ваканцията си.

Може би вашата дългосрочна идентичност е да се превърнете в личност, която е финансово независима и разполага със собственото си време. И в този случай трябва да

изберете награда, която да не е в конфликт с желаната от вас самоличност. Покупката на кожено яке е чудесна, ако се опитвате да отслабнете или да четете повече, но няма да проработи, ако се опитвате да спестите някой и друг лев. Вместо това си вземете една топла вана или излезте да се поразходите. Това са добри примери – награждавате се със свободно време, което е в унисон с крайната ви цел – да се сдобиете с повече свобода и финансова независимост.

За щастие, една нова идентичност може да се окаже силно подсилваща, след като я възприемете. Например съм открил, че се храня по-здравословно, ако постоянно се упражнявам във фитнеса. Чувствам вътрешен подтик да поддържам идентичността си на човек, водещ здравословен живот. Колкото повече един навик се превръща в част от живота ви, толкова по-малко се нуждаете от поощрения, за да го следвате. Поощренията стартират навика. Идентичността го поддържа.

Но събиране на достатъчно доказателства и появата на нова идентичност изисква време. Незабавното подсилване ни помага да поддържаме мотивацията си в краткосрочен план, докато чакаме дългосрочната награда да пристигне.

Да обобщим – един навик трябва да е приятен, за да се задържи задълго. Малки подсилващи елементи – като например приятно миришещ сапун или паста за зъби с освежаващ ментов вкус, или 50 долара в сметката ви – могат да доставят незабавното удоволствие, което ви трябва, за да е приятен навикът. А промяната е лесна, когато е приятна.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Четвъртият закон за промяна на поведението гласи: *Направете го приятен.*
- По-вероятно е да повторим дадено поведение, ако свързаното с него преживяване е било приятно.
- Предпочитаме незабавното удовлетворение пред забавеното.
- Кардиналното правило на поведенческата промяна: действие, което се награждава *веднага,* се повтаря, а онова, което се наказва *веднага,* се избягва.
- Единствените навици, които остават трайни, са онези, които ви дават нещо на момента.
- Първите три закона за промяна на поведението – *Направете го очевиден, Направете го привлекателен* и *Направете го лесен* – увеличават шанса дадено поведение да се случи. Четвъртият закон за промяна на поведението – *Направете го приятен* – увеличава шанса даденото поведение да се случи отново.

Глава 16. Как да се придържаме към полезните навици всеки ден

През 1993 *г.* една банка в Абътсфорд, Канада, наела двайсет и три годишен стоков борсов посредник на име Трент Дирсмид. Абътсфорд е сравнително малко предградие, сгушено в сянката на близкия Ванкувър, където се сключват по-голямата част от важните бизнес сделки. Като се има предвид местоположението и фактът, че Дирсмид бил новобранец, никой не очаквал кой знае какво от него. Той обаче бързо напреднал в работата, благодарение на един прост всекидневен навик.

Всяка сутрин Дирсмид започвал работния си ден, като слагал пред себе си два буркана. Единият бил пълен със 120 кламера, а другият бил празен. Веднага щом сядал на работното си място, Дирсмид вдигал телефона, за да се опита да продаде нещо. Веднага след това вадел един кламер от пълния буркан и го слагал в празния, след което процесът се повтарял. „Всяка сутрин започвам със 120 кламера в единия буркан и продължавам да звъня по телефона, докато не прехвърля всички кламери в другия", каза ми той.[203]

През следващите осемнайсет месеца Дирсмид носел на банката активи за пет милиона долара. На двайсет и четири години той заработвал 75 000 долара на година, което се равнява на 125 000 днешни долара. Не след дълго се преместил в друга компания, където заплатата му била шестцифрена.

Обичам да наричам тази техника „Хартиената стратегия" и през годините чух, че много от читателите я прилагат по най-различни начини. Една жена например премествала фиби от една кутийка в друга, когато успявала да напише една страница. Друг мъж прехвърлял топчета от една чаша в друга винаги когато успеел да направи десет лицеви опори.

Напредъкът е удовлетворяващ процес и визуалните маркери ви дават ясно доказателство за напредъка. В резултат на това те утвърждават вашето поведение и добавят допълнителна порция незабавно удовлетворение след каквото и да било действие. Визуалните маркери могат да приемат всякакви форми – регистър на постиженията, карти „лоялен клиент", бавно напредващата линия по екрана на компютъра, когато си сваляте даден файл, та дори и цифрите, обозначаващи страниците на книгата, която четете. Но може би най-добрият начин да маркирате напредъка си е чрез *проследяване на навика.*

КАК ДА СЛЕДИМ НАВИЦИТЕ СИ

Отчетността на навика е прост начин да измерите дали сте извършили даден навик. Най-простият формат е календарът – винаги когато извършвате навика, го отмятате с хикс. Ако например медитирате в понеделник, сряда и петък, отбелязвате всеки от тези дни с хикс. С течение на времето календарът се превръща в своеобразен дневник, от който е видно как напредвате с даден навик.

[203] Trent Dyrsmid, по имейл до автора, Април 1, 2015.

Безброй хора са се опитвали да държат отчетност на навиците си, но може би най-известният от тях е Бенджамин Франклин. Още от двайсетгодишен Франклин носел навсякъде със себе си малък бележник и го използвал да маркира тринайсет лични добродетели. В списъка му влизали цели като: „Не губи време. Винаги се занимавай с нещо полезно“ и „Избягвай безсмислените разговори“.[204] В края на всеки ден Франклин отварял бележника и отбелязвал напредъка си.

Говори се, че Джери Зайнфелд[205] използвал отчетността, за да се придържа към навика си да пише по един хумористичен скеч всеки ден. В документалния филм *Комик* той обяснява, че целта му била просто „никога да не къса веригата“ от писане на скечове всеки ден. С други думи, той не наблягал на това колко добър или колко лош е даден скеч, нито какво го е вдъхновило в момента на създаването, а просто е искал да добави поредната отметка в календара си.

„Не късай веригата“ е мощна мантра. Не късай веригата от фитнес упражнения и скоро ще влезеш във форма. Не късай веригата от успешни продажби и резултатът ще дойде много бързо. Не късай веригата от творчески постижения и скоро ще започнеш редовно да рисуваш страхотни произведения.

Отчетността на навици е силен способ, защото прави навика едновременно очевиден, привлекателен и удовлетворяващ.[206]

ПОЛЗА № 1: ОТЧЕТНОСТТА НА НАВИКА Е ОЧЕВИДНО

Отчетността на навици осигурява визуален знак – поредицата от отметки на календара, – който ви подтиква да продължавате да действате. Когато хвърлите поглед към календара, той ви подканва да продължите. Отбелязването на последната ви дейност създава знак, който ви подготвя да предприемете следващата. Проучвания показват, че хора, които отбелязват напредъка си при преследването на дадена цел, като например да отслабнат, да откажат тютюна и да свалят кръвното си налягане, имат по-голям шанс да постигнат целта си, отколкото онези, които не го правят.[207] Самото действие на отчитане на поведението може да задейства желанието ви да го промените.

Освен всичко друго, отчетността на навика ви прави честни. Повечето от нас имат изкривена представа за собственото си поведение. Мислим, че постъпваме по-добре, отколкото всъщност го правим. Отчетността предлага начин да превъзмогнем нарцисизма си и да видим какво всъщност правим всеки ден. Един поглед в кутийката или към хиксовете в календара – и веднага ни става ясно колко работа сме свършили (или не сме свършили). Когато доказателството за свършената (или несвършената) работа е пред очите ви, вероятността сами да залъгвате себе си е по-малка. Напомня ви и да свършите някои задачи, които сте пропуснали или забравили.

[204] Benjamin Franklin and Frank Woodworth Pine, *Autobiography of Benjamin Franklin* (New York: Holt, 1916), 148.

[205] Американски комик, актьор, писател, продуцент, режисьор. – Б. пр.

[206] Това важи за всякакви форми на проследяване – с Хартиена стратегия или с каквото и да било друго. Проследяването влияе върху три от Четирите закона на поведенческата промяна.

[207] Benjamin Harkin et al., “Does Monitoring Goal Progress Promote Goal Attainment? A Meta-analysis of the Experimental Evidence,” *Psychological Bulletin* 142, no. 2 (2016), doi:10.1037/bul0000025.

ПОЛЗА № 2: ОТЧЕТНОСТТА НА НАВИКА Е ПРИВЛЕКАТЕЛНА

Визуалните форми на отчетност оказват допълнителен ефект върху мотивацията. Докато доказателствата за напредъка ви се трупат, вие ще се чувствате още по-мотивирани да продължите. Всяка малка победа подхранва мотивацията ви. Това може да е особено полезно, когато имате тежък ден. Когато се чувствате потиснати, лесно можете да забравите целия напредък, който сте постигнали до този момент. Празното квадратче, което виждате всяка сутрин, обаче може да ви мотивира да започнете, защото не искате да прекъснете веригата.

ПОЛЗА № 3: ОТЧЕТНОСТТА НА НАВИКА НОСИ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ

Отчетността може да се превърне в своеобразна форма на награда. Изпитваме чувство на задоволство, когато задраскваме задача от работния си списък или я отмятаме с хикс в календара. Всяко дребно постижение извиква у нас чувство на задоволство.

Тези дребни късчета незабавно удовлетворение могат да се окажат много съществени за опитите ни да се придържаме към даден навик, като например учене или пестене на пари, при който крайният резултат се появява месеци или години по-късно. Чувствате се добре, като гледате как резултатите ви нарастват – размерът на инвестиционното ви портфолио, дължината на ръкописа, а щом се чувствате добре, вероятността да продължите е по-голяма. Отчетността на навика също така ви помага да бъдете целенасочени – концентрирате се по-скоро върху процеса, отколкото върху резултата. Не сте обзети от фиксидеята да правите по десет лицеви опори всеки ден – просто се опитвате „да не прекъсвате веригата“ и да станете човек, който не пропуска тренировка.

Казано накратко, отчетността на навика (1) създава визуален знак, който да ви напомня да действате, (2) мотивира ви подсъзнателно, защото виждате напредъка, който постигате, и не искате да го прекъсвате, и (3) придава чувство на задоволство, когато отбелязвате поредното успешно изпълнение на задачата. Освен това отчетността на навика осигурява визуално доказателство, че сте на път да се превърнете в човека, който искате да станете, което всъщност е приятна форма на незабавно и истинско удовлетворение.[208]

Въпреки всичките му ползи, досега не засегнах този метод поради една проста причина – много хора се противопоставят на идеята за измерване и отчитане. Може да я почувствате като бреме, защото ви принуждава да създадете *два* навика – този, който се опитвате да придобиете, и онзи да отчитате. Когато вече сте подхванали някаква диета, броенето на калориите се явява като допълнително задължение. Когато имате много работа, отбелязването на всяка продажба изглежда досадно. Да отбелязвате часовете, прекарани в учене, е пълна скука, при положение че до контролното остават две седмици. По-лесно е да кажете: „Ще ям по-малко“. Или: „Ще опитам още веднъж“. Или: „Няма да забравя да го направя“. Хората винаги споделят с мен подобни неща: „Водя си дневник на решенията, но би ми се искало да го ползвам по-често“. Или: „Отбелязвах си тренировките във фитнеса цяла седмица, но после се отказах“. Всичко това съм го преживял. Веднъж даже започнах да си водя дневник на калориите, които поемам всеки ден. Успях да запиша само *едно ядене,* след което се отказах.

---

[208] Заинтригуваните читатели могат да намерят шаблон за проследяването на навици на atomichabits.com/tracker – Б. а.

Отчетността не е за всички и няма нужда да сядате и да отбелязвате цял живот. Почти всеки обаче може да се възползва от този метод под една или друга форма. Проучване, в което участвали над 1600 души, показало, че онези, които си водели дневник за храненето, отслабвали два пъти повече от другите, които не *го* правели.[209] Само едно просто и лесно действие кара хората да се замислят по-дълбоко и да намалят бремето на излишните килограми. Отбелязването на неща, които са важни, също така е носител на информация, макар и само временна. Ще ви бъде по-лесно, ако следвате няколко прости правила.

Първо, когато е възможно, отчетността трябва да стане автоматизирана. Вероятно ще се изненадате да разберете до каква степен вече го практикувате. Балансът на кредитните ви карти показва колко пъти сте излизали да се храните навън. Електронният брояч на телефона ви отбелязва колко крачки сте изминали днес и по колко часа спите. Календарът ви показва колко пъти и накъде сте пътували през тази година. Има даже и софтуер, който показва кои сайтове посещавате и колко време прекарвате в тях. Щом се сдобиете с данните, намерете начин да си напомняте да ги преглеждате всяка седмица или месец, което е по-практично, отколкото да ги проследявате всеки ден.

Второ, трябва да ограничите ръчното отчитане само до най-важните си навици. По-добре е постоянно да следите един навик, отколкото да проследявате десет спорадично.

И накрая, отбелязвайте си навика веднага след като го изпълните. Отчитането трябва да е бързо и завършването на навика ще послужи като знак, който да ви подтикне да го впишете. Този подход ще ви позволи да комбинирате стелажа за навици, споменат в Глава 5, със следенето на навици, формулата е:

След като [НАСТОЯЩ НАВИК], ще [СЛЕДЯ НАВИКА].

- След като приключа продажба по телефона, затварям и премествам един кламер.
- След като приключа тренировка във фитнеса, си я отбелязвам в дневника.
- След като си сложа чинията в съдомиялната, ще си запиша какво съм ял.

Като прикачите отчетеното към края на всеки стелаж за навици, напомнянето да го направите вече става безболезнено.

Дори и кратките отчитания на навици са полезни, но все пак колкото по-дълго ги правите, толкова повече научавате. Много културисти умеят да се самонаблюдават и „просто знаят“ колко да ядат, за да не напълнеят, но получават тези данни чак след редовно отчитане в продължение на поне няколко месеца.

В отчетността на навици обаче се крие и опасност – спокойно можете да отбележите погрешното нещо.

[209] Miranda Hitti, “Keeping Food Diary Helps Lose Weight,” WebMD, July 8, 2008, *http://www.webmd.com/diet/news/20080708/keeping-food-diary-helps-lose-weight*; Kaiser Permanente, “Keeping a Food Diary Doubles Diet Weight Loss, Study Suggests,” Science Daily, July 8, 2008, *https://www.sciencedaily.com/releases/2008/07/080708080738.htm*; Jack F. Hollis et al., “Weight Loss during the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial,” *American Journal of Preventive Medicine* 35, no. 2 (2008), doi:10.1016/j.amepre.2008.04.013; Lora E. Burke, Jing Wang, and Mary Ann Sevick, “Self-Monitoring in Weight Loss: A Systematic Review of the Literature,” *Journal of the American Dietetic Association* 111, no. 1 (2011), doi:10.1016/j.jada.2010.10.008.

КАК ДА СЕ ВЪЗСТАНОВИМ БЪРЗО СЛЕД ПРЕКЪСВАНЕТО НА НАВИК

Първо трябва да разберете, че на този свят няма съвършенство. Хората не са роботи и е неизбежно по някое време животът да ви скрои някой номер. Ключът е не да избягвате грешките, а бързо да се върнете към успешни дейности. Това е демаркационната линия между печелещия и губещия. Всеки може да сбърка – лош ден на работата, слабо представяне във фитнеса. Но когато преуспелите хора сбъркат, те бързо си стъпват на краката.

Това е особено очевидно в спорта. В която и да е игра, и двете страни допускат грешки. Но истинските шампиони не позволяват една грешка да се превърне в поредица от такива. Не забравят какво се е случило току-що, обаче бързо се отърсват от емоционалния товар и продължават напред.

Генералното ми правило в случая е: никога не пропускайте два пъти.

Ако пропусна един ден, се опитвам да се върна към навика по-възможно най-бързия начин. Случва се да пропусна една тренировка във фитнеса, но в никакъв случай две поредни. Може би ще изям цяла пица, но следващото ми хранене ще бъде здравословно. Не мога да съм съвършен, но мога да избегна втори пропуск. Свърши ли една поредица, веднага се захващам със следващата.

Всички поредици приключват, дори и след година. В продължение на почти три години публикувах по една нова статия в *jamesclear.com* всеки понеделник и четвъртък. После дойде време, когато се наложи да прескоча статията в четвъртък. В понеделник отново седнах да пиша.

Първата грешка никога не е онази, която ще ви съсипе.[210] Само поредицата от грешки, която я последва, може да го направи. Да сбъркаш веднъж е инцидент. Да сбъркаш два пъти е начало на нов навик.[211]

Проблемът не е да се подхлъзнете, проблемът е да си помислите, че ако не можете да направите нещо по съвършения начин, изобщо не трябва да го започвате. Провалите са като червената светлина на светофара. По който и път да карате, от време на време се натъквате на светофари. Но ако продължите да се движите напред, все някога ще стигнете до крайната си цел, независимо от стоповете и светофарите. Съвършенство не е нужно за напредъка.

Няма значение дали ще нарушите даден навик, стига да се завърнете към него възможно най-бързо. Вместо да се вайкате над грешката, предвидете я. Всеки греши. Просто не грешете два пъти поред. Ако следвате това просто правило, напредъкът ви е почти гарантиран.

От съществено значение е да си връщате изгубените навици по възможно най-бързия начин. Ако започнете със 100 долара, 50-процентната печалба ще ви донесе 150 долара. Трябват ви обаче само 33% загуба, за да се върнете на стотачката. С други думи, избягването на тези 33% е също толкова ценно, колкото и спечелването на 50% печалба.

---

[210] Phillippa Lally et al., “How Are Habits Formed: Modelling Habit Formation in the Real World,” *European Journal of Social Psychology* 40, no. 6 (2009), doi:10.1002/ejsp.674.

[211] Мога да се закълна, че съм чел някъде тази фраза или съм я перифразирал, но всичките ми опити да открия произхода ѝ не дадоха никакъв резултат. Може и аз да съм я измислил, но вярвам, че тя принадлежи на някой неизвестен за мен гений.

Същият принцип може да се приложи, ако пропуснете едно ходене във фитнеса, ако не ви се пише един ден или пък оставите диетата за една седмица. Загубите ви нараняват повече, отколкото печалбите ви помагат. Ето защо „лошите дни“ във фитнеса често са най-важните. Мързеливите дни и незадоволителната тренировка задържат постиженията, натрупани през изминалите добри дни. Най-обикновената дейност – десет клякания, пет спринта, една лицева опора, каквото и да е – е страхотна. Нулата не е опция. Не позволявайте на загубите да подкопават добрата ви настройка.

Не си давате сметка колко ценно е да задържите нивото през лошите дни – тоест да не губите онова, което сте спечелили до момента. Хората рядко се замислят за цената на прекъсванията. Те убиват натрупването, което води до толкова значими придобивки в дългосрочен план. Както казва Чарли Мънгър: *„Първото правило на натрупването: никога не го прекъсвайте безпричинно“*.

Мързеливите дни поддържат. Пропуснатите дни прекъсват.

Нещо повече – тук не става дума какво се случва по време на тренировките. Става дума за типа личност, която не пропуска тренировка. Лесно е да се упражнявате, когато се чувствате добре, но е изключително важно да го правите и когато не ви се ходи във фитнеса. Отивайте и го правете, макар и да не се получава така, както бихте желали. Да отидете в залата само за пет минути, може и да не допринесе с нищо за формата ви, но ще затвърди вашата идентичност.

ДА РАЗБЕРЕМ КОГА ДА (И КОГА ДА НЕ) ОТЧИТАМЕ НАВИК

Да кажем, че сте собственик на ресторант и искате да знаете дали главният готвач ви върши добра работа. Един от начините да се измери успехът е да се преброят клиентите, които са се хранили в ресторанта всеки ден. Ако са много, значи, храната е добра. Ако са малко, значи, нещо куца.

Само това измерване, или дневният приход, обаче дава ограничена представа. Само защото някой е платил за храната си, не означава, че тя му е харесала. Дори недоволните клиенти едва ли ще избегнат плащането. Получава се така, че ако съдите само по приходите, храната може да става все по-лоша, но вие ще компенсирате с реклама, отстъпки или по друг начин.

Вместо това по-ефективният метод вероятно би бил да броите колко клиенти изяждат храната си или поне какъв процент клиенти оставят щедър бакшиш, или да проведете кратка анкета сред посетителите на излизане от ресторанта.

Тъмната страна на отчетността на даден навик е, че ние се впечатляваме по-скоро от бройката, а не от причината, която се крие зад нея. Човешкото съзнание е Как да се придържаме към полезните навици всеки ден 245 така устроено, че винаги иска да „печели“, независимо каква е играта. Ако успехът ви се измерва в приходи на тримесечие, вие ще оптимизирате продажбите, приходите и сметките си за даденото тримесечие. Ако успехът ви се измерва с по-ниски стойности на кантара, ще оптимизирате мерките си спрямо по-ниски стойности, макар това да означава да предприемате бързи диети, да живеете само на сокове и на таблетки за изгаряне на мазнини.

Нашата култура предпочита количеството пред качеството. Работим дълги часове, за да приключим с дадена задача, вместо да се заемем да свършим нещо смислено. По-загрижени сме да направим десет хиляди крачки, отколкото просто да водим здравословен живот. Зубрим стандартизирани тестове, вместо да наблегнем на ученето,

любознателността и критичното мислене. Гледаме да се настроим според мерките. Изберем ли погрешната мярка, получаваме погрешното поведение.

Това понякога се нарича Закон на Гудхарт. Кръстен на икономиста Чарлз Гудхарт, принципът гласи: „Когато една мярка стане цел, тя престава да бъде добра мярка“.[212] Мерките са полезни само когато ви насочват, а не когато ви станат фиксидея. Всяка цифра е просто парченце обратна връзка в по-голямата картина.

В нашия движен от стойности свят сме склонни да надценяваме цифрите и да подценяваме всичко ефимерно, крехко и трудно за количествено определяне. Погрешно смятаме, че факторите, които се поддават на измерване, са единствените съществуващи фактори. Само защото можете да измерите нещо, не означава, че то е най-важното на света. По същия начин просто защото *не можете* да измерите нещо, не означава, че то изобщо не е важно. Отчитането на навици не бива да е просто една отметка в календара ви. Ключовият момент тук е да създадеше нещо като „сензор“ или мярка, която да ви кара да държите сметка за поведението си. Има много начини да измервате напредъка си и е изключително важно да намерите онзи подход, който според вас е най-полезен.

Ето защо „безкантарните победи“ могат да бъдат ефективни за отслабване. Цифрата на кантара може да упорства, така че, ако се фокусирате само върху нея, скоро ще изгубите мотивация. За сметка на това пък кожата ви може да изглежда по-добре, да ставате по-рано сутрин или пък да не щраквате със зъби на съпруга/съпругата си сутрин. Може би либидото ви ще се повиши или просто ще се почувствате по-добре като цяло. Всички тези „мерки“ са други начини да следите напредъка си. Ако не се чувствате мотивирани, може би е настъпило време да си изберете друга мярка – такава, която ви дава по-бърза обратна връзка и повече сигнали за напредъка ви.

Разбира се, без значение колко прилежно подхождате към навиците си, по някое време ще изгубите посоката. А това означава, че когато се отклоните от курса, ще ви трябва добра стратегия.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Едно от най-удовлетворяващите чувства е при постигането на напредък.
- Следенето на навиците на хартия е лесен начин да запомните дали сте повторили даден навик, или не.
- Следенето и други визуални способи могат да превърнат даден навик в приятен, като показват ясно докъде сте стигнали.
- „Не прекъсвайте веригата.“ Концентрирайте се по-скоро върху повторението, отколкото върху резултатите.
- Важно е да планирате предварително пропуските си.
- Ако се придържате към правилото „никога не пропускай два пъти“, то ще ви помогне бързо да се върнете в релси.
- Само защото нещо е измеримо, не значи, че то е най-важното.

---

[212] Charles Goodhart, “Problems of Monetary Management: The U.K. Experience,” in Anthony S. Courakis (ed.), *Inflation, Depression, and Economic Policy in the West* (London: Rowman and Littlefield, 1981), 111–146.

Глава 17. Как един отговорен партньор може да промени всичко

След като служил като пилот през Втората световна война, Роджър Фишър постъпил в Юридическия факултет на Харвардския университет и прекарал следващите 34 години, специализирайки се като експерт по преговори и управление на конфликти. Основал „Харвардски проект за преговаряне" и работил по мирни резолюции, кризи със заложници и дипломатически компромиси с много страни и световни лидери. Но най-интересната си идея Фишър развил чак през 70-те и 80-те години на миналия век, когато заплахата от ядрена война ескалирала.

По онова време фокусирал вниманието си върху разработването на стратегии, които биха могли да предотвратят ядрена война, и тогава забелязал един обезпокоителен факт. Всеки действащ президент имал достъп до кодовете, способни да избият милиони души, но никога нямало да види някой от тези хора да умира, защото се намирал на хиляди километри от тях.

„Предложението ми беше съвсем просто – пише той през 1981 г. – Сложете този [ядрен] код в малка капсула, а след това я имплантирайте точно до сърцето на някой доброволец. Когато придружава президента, този доброволец ще носи огромен касапски нож. Ако президентът някога поиска да използва ядрено оръжие, единственият начин да го направи ще е преди това да убие със собствените си ръце човешко същество. В този случай президентът би казал: „Джордж, съжалявам, но десетки милиони трябва да умрат". Трябва да погледне някого в очите и да си даде сметка какво е смъртта и по-точно какво представлява смъртта на един невинен човек. Кръв по килимите на Белия дом. Изправяш се очи в очи с реалността.

Когато го предложих на някои приятели от Пентагона, те възкликнаха: „Божичко, това е ужасно! Ако президентът трябва да убие някого, това ще изкриви преценката му. Може никога да не натисне бутона."[213]

Колкото по-непосредствена е болката, толкова по-малко вероятно е поведението. Ако искате да предотвратите вредни навици и да елиминирате нездравословни модели на поведение, добавете незабавна цена за извършването им и ще получите чудесна рецепта за намаляване на вероятността дадено поведение или навици да се проявят. Това е обратната версия на Четвъртия закон за поведенческата промяна – *Направете го неудовлетворяващ, неприятен и болезнен.*

Повтаряме вредните навици, защото ни осигуряват награда по някакъв начин и затова са много трудни за премахване. Най-добрият начин, който ми е известен, е да увеличите размера и бързината на наказанието. Не трябва да има никаква пауза между последиците и поведението. Проучвания, свързани с криминални дейности, показват, че „бързата и почти сигурна вероятност от залавяне е далеч по-важна, отколкото размерът на наказанието".

Замърсяването е поредният показателен пример. Ако една компания бълва отрови във въздуха или ги излива в реката, замърсяването не им коства нищо (поне не и на тях

---

[213] Roger Fisher, "Preventing Nuclear War," *Bulletin of the Atomic Scientists* 37, no. 3 (1981), doi:10.1080/00963402.1981.11458828.

самите). Ще минат двеста години, преди 80% от изпуснатия въглероден двуокис да бъдат напълно преработени и да се изпарят от атмосферата. И това е само за 80-те процента – останалите 20 изискват още повече време.[214] Истинският удар от замърсяването няма да се усети още десетилетия, затова компанията продължава да изхвърля отровите си във въздуха или в реката.

Един от начините е в близко бъдеще да се въведе данък замърсяване, тоест да се оценят последиците от вреден навик. Ако на вашата компания ѝ се наложи да плати за отпадъчните отрови, изхвърлени във въздуха или реката преди няколко месеца, може би ще си помислите два пъти, преди да го повторите. Представете си какво би станало, ако накараме компаниите, изхвърлящи отпадъците си в реката, да задоволяват водните си нужди от същата тази река, но *надолу по* течението. Хората, които предизвикват замърсяването, първи ще почувстват ефекта от него.

Веднага щом едно действие предизвика незабавни последици, поведението започва да се променя. Клиентите плащат сметките си навреме, ако им се начисляват лихви за просрочени задължения. Студентите ходят на лекции, ако оценките им са обвързани с присъствието. Когато дадено поведение е последвано от непосредствена цена, дори и малка, ще видите, че рано или късно то ще изчезне. Способни сме на какви ли не лупинги, само и само да избегнем дори и най-слаба болка.

Разбира се, има си граници за това. Ако се каните да разчитате на наказание, за да промените дадено поведение, тогава силата на наказанието трябва да е сравнима със съответната сила на поведението, което искате да промените. За да бъдете продуктивни, цената на отлагането трябва да е по-голяма от цената на действието. За да водите здравословен начин на живот, цената на мързела трябва да е по-голяма от цената на кроса. Глобите за пушене на обществени места или превишена скорост носят със себе си последици от постъпката. Но поведението се променя само когато наказанието е достатъчно болезнено и умело приложено.

Най-общо казано, колкото едно наказание е по-осезаемо, с по-незабавни последици, толкова по-голяма е вероятността да повлияе на индивидуалното поведение.

Слава богу, има точен начин да добавите незабавен разход за всеки лош навик – направете си договор за навик.

ДОГОВОР ЗА НАВИК

Първият закон за коланите в колите е приет в Ню Йорк на 1 декември 1984 г. Дотогава само 14% от хората са си слагали колани. В рамките на пет години над половината от населението на страната прилага закона за коланите.[215]

Днес слагането на колан е наложено със закон в 49 от 50 щата.[216] През 2016 г. над 88% от американците редовно щракват колана още щом седнат в колата.[217] В рамките на едва трийсетина години настъпва пълен обрат в навиците на милиони.

---

[214] Duncan Clark, “How long do greenhouse gases stay in the air?” *The Guardian*, January 16, 2012, https://www.theguardian.com/environment/2012/jan/16/greenhouse-gases-remain-air.

[215] Michael Goryl and Michael Cynecki, “Restraint System Usage in the Traffic Population,” *Journal of Safety Research* 17, no. 2 (1986),

[216] New Hampshire is the lone exception, where seat belts are only required for children. “New Hampshire,” Governors Highway Safety Association, https://www.ghsa.org/state-laws/states/new%20hampshire, accessed June 8, 2016.

[217] Seat Belt Use in U.S. Reaches Historic 90 Percent,” National Highway Traffic Safety Administration, November 21, 2016, https://www.nhtsa.gov/press-releases/seat-belt-use-us-reaches-historic-90-percent.

Законите и правилата са пример за това как правителството може да промени навиците ни, като създаде обществен договор. Ние сме общество, следователно колективно се съгласяваме да спазваме определени правила, а впоследствие се съгласяваме да ги въведем като група. Когато някой нов закон окаже влияние върху дейността ни – закона за коланите, забраната за пушене в ресторантите, задължителното рециклиране, – този обществен договор влияе на вашето поведение. Групата ви насърчава да действате по определен начин и ако не го правите, ще бъдете наказани. Спазвате правилата, защото искате останалите да ви смятат за достоен член на обществото.

Точно както правителствата използват закони, за да накарат членовете на племето да се държат отговорно, така и вие можете да си направите договор за навика, който да поддържа отговорността ви. Договор за навик е устно или писмено съгласие, в което подчертавате отдадеността си към даден навик и наказанието, което би последвало, ако не го спазвате. След това го дайте на отговорния ви партньор да го подпише.

Брайън Харис, бизнесмен от Нашвил, беше първият човек, когото видях да прилага тази стратегия.[218] Не обичал да облича костюми и да си слага връзка и тъй като сам си бил шеф, много често и не го правел.

Скоро след раждането на сина си Харис решил да смъкне някой и друг килограм. Сключил договор между себе си, жена си и личния си треньор. Началото на версията на договора от 2017 г. гласи: „Цел № 1 на Брайън за първо тримесечие на 2017 г. е да започне отново да се храни правилно, за да се чувства по-добре, да изглежда по-добре и да достигне дългосрочната си цел от 90 килограма при 10% телесна мазнина“.

Той си направил и разписание за достигане на идеалния резултат:

- **Етап № 1**: През първото тримесечие връщане към строга нисковъглехидратна диета.
- **Етап № 2**: През второто тримесечие започване на редовно бягане.
- **Етап № 3**: Усъвършенстване и поддържане на диетата и спортуването през третото тримесечие.

Най-накрая добавил и всекидневните навици, които да го доведат до заветната цел: „Всеки ден си записвай какво си ял и също така се тегли“. А ето наказанието, ако се провали: „Ако Брайън не прави тези две неща, последиците ще бъдат следните – през цялото тримесечие, всеки работен ден и всяка неделя сутрин, ще се облича официално. Под официално облекло се разбира следното – никакви дънки, тениски или шорти. Освен това, ако пропусне да отбележи с какво се е хранил, за всеки пропуснат ден ще дава на Джоуи (треньора) по 200 долара, които той да харчи, както намери за добре“.

Най-отдолу на страницата се подписали Харис, жена му и треньорът.

Първоначалната ми мисъл беше, че този договор е прекалено формален и излишен, особено подписите най-отдолу. Харис обаче ме убеди, че подписването на договора е показател за сериозни намерения. „Ако прескоча тази част, веднага започвам да се отпускам“, каза ми той.

Три месеца по-късно, след като достигнал целите, предвидени за първото тримесечие, Харис преминал от записване на храната, която поемал, към по-специфични цели. Този път написал: „Да ям такава храна, която да ми дава не повече от 75 грама въглехидрати

[218] Брайън Харис, размяна на имейли с автора, 24 октомври 2017 г.

и не по-малко от 200 грама протеини на ден, да се претеглям всеки ден (когато съм у дома) и да бягам по 5 минути един ден в седмицата".

Залогът също нараствал. Ако не успявал да достигне набелязаните цели за въглехидратите и протеините, плащал на треньора 100 долара. Ако не успявал да се претегли, трябвало да плати на жена си 500 долара, които тя да харчи, както намери за добре. Но най-болезненото условие за него било, че ако забравел да бяга 5 минути, трябвало да се облича официално за работа всеки ден и да носи бейзболна шапка на „Алабама" – непримирим съперник на любимия му отбор „Обърн" – до края на тримесечието.

Това дало резултат. С помощта на жена си и на треньора си в ролята на отговорни партньори и чрез договор, в който черно на бяло било написано какво да прави всеки ден, Харис отслабнал.[219]

За да направите вредните навици неприятни, за момента е най-добре да ги направите и болезнени.

Дори и да не искате да си направите истински договор, просто си изберете отговорен партньор. Комичката Маргарет Чо всеки ден пише по един анекдот или песен. Тя споделя доброволно поетото предизвикателство – „една песен на ден" – с приятелка, което помага и на двете да се отнасят отговорно към работата си.[220] Знанието, че някой ви наблюдава, може да бъде мощна мотивация. Вероятността да отложите или да се откажете е много по-малка, защото последствията са незабавни. Ако не се представяте добре, може би ще ви сметнат за ненадежден или мързелив. Не успяваме да спазим обещанията си не само към нас самите, но и към останалите.

Можем обаче да ги автоматизираме. Томас Франк, бизнесмен от Боулдър, Колорадо, се събужда всяка сутрин в 5:55 ч.[221] Ако не го направи, телефонът му пуска съобщение в *Туитър,* което гласи: „Часът е 6:10 и аз още не съм станал, защото ме мързи! Първите петима, отговорили на този туийт, ще получат 5 долара през *Пей Пал,* освен ако алармата ми не се е повредила".

Ние винаги се опитваме да се представим в добра светлина пред света. Правим си прически, мием си зъбите и внимателно подбираме дрехите си, защото знаем, че тези навици увеличават вероятността от позитивна реакция. Искаме да получаваме хубави оценки и да се дипломираме от престижни учебни заведения, за да направим впечатление на потенциални работодатели, приятели и роднини. Държим на мнението на околните, защото това помага на хората да ни харесват. Точно затова намирането на отговорен партньор или съставянето на договор за навик дава такива добри резултати.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Обратното на правилото от Четвърти закон е *Направете го неприятен.*
- По-малко вероятно е да повторим лош навик, ако той е болезнен или неприятен.
- Един отговорен партньор може мигновено да сложи спирачки на поведението ви. Силно ни интересува какво мислят хората за нас и не искаме те да имат лошо мнение.

---

[219] Можете да видите договора за навик на Харис и да си свалите празен темплейт на atomichabits.com/contract. – Б. а.

[220] Courtney Shea, "Comedian Margaret Cho's Tips for Success: If You're Funny, Don't Do Comedy," *Globe and Mail,* July 1, 2013, https://www.theglobeandmail.com/life/comedian-margaret-chos-tips-for-success-if-youre-funny-dont-do-comedy/article12902304/?service=mobile.

[221] Thomas Frank, "How Buffer Forces Me to Wake Up at 5:55 AM Every Day," College Info Geek, July 2, 2014, https://collegeinfogeek.com/early-waking-with-buffer/.

- Един от начините да увеличите влиянието на отговорния партньор е да подпишете договор за навик, който ще направи цената за неспазване на обещанията ясна и осезаема.
- Промяната не е самотно пътуване. Трябва ви помощта на други хора, за да се справите.

КАК ДА СИ ИЗГРАДИМ ДОБЪР НАВИК

Правило 1: Направете го очевиден	
1.1	Посочи и назови. Използвайте Картона за отбелязване на навици, за да видите какви са настоящите ви навици.
1.2	Намерение за изпълнение. Планът за действие да бъде очебиен. Изберете време и място за всеки навик.
1.3	Стелаж за навици: „След като [НАСТОЯЩ НАВИК], ще [НОВ НАВИК]".
1.4	Едно място, една задача. Създайте си среда с точно определено предназначение.
Правило 2: Направете го привлекателен	
2.1	Съчетайте действие, което искате да направите, с действие, което трябва да направите.
2.2	Изберете си културна среда, в която желаното от вас поведение е нормално.
2.3	Създайте си мотивационен ритуал. Направете нещо, което харесвате, непосредствено преди нещо, което намирате за трудно.
Правило 3: Направете го лесен	
3.1	Законът за най-малкото усилие. Намалете триенето и премахнете спънките.
3.2	Подгответе обкръжаващата ви среда, така че бъдещите действия да са по-лесни.
3.3	Овладейте момента. Оптимизирайте малките решения, които носят големи дивиденти.
3.4	Двуминутното правило. Свийте мащабите на навиците си до двуминутната им версия.
3.5	Средство за ангажиране. Определете бъдещите си действия и ги автоматизирайте, където е възможно.
Правило 4: Направете го приятен	
4.1	Добавете късчета незабавно удоволствие, за да направите дългосрочните си навици приятни.
4.2	Превърнете „правенето на нищо“ в нещо приятно. Когато избягвате лош навик, постарайте се да видите ползите от това.
4.3	Проследяване на навиците ви. Използвайте средство за проследяване на навиците или стратегията с кламерите, за да вкарате навиците си в ред.
4.4	Когато навиците ви отегчат, приложете стратегията „преодолима трудност“.

КАК ДА СЕ ОТЪРВЕМ ОТ ВРЕДЕН НАВИК

Обратното на Правило 1: Направете го невидим	
1.5	Намалете вероятността да се натъкнете на негативни подтици. Не разчитайте на самоконтрола.
Обратното на Правило 2: Направете го непривлекателен	
2.4	Променете гледната си точка. Изтъкнете ползите от спирането на даден вреден навик.
Обратното на Правило 3: Направете го труден	
3.6	Увеличете триенето, свързано с вредния ви навик.
3.7	Добавете средство за ангажиране, което да направи вредния ви навик малко вероятен или невъзможен.
Обратното на Правило 4: Направете го неприятен	
4.5	Обвържете се с отговорен партньор, който да ви помага да изградите навик.
4.6	Сключете договор за изпълняване на навик, който да ви държи отговорни.

Можете да свалите горната таблица от
https://jamesclear.com/atomic-habits/cheatsheet
(на англ. език)

ВИСША ТАКТИКА.
Как от просто добри да станем истински велики

Глава 18. Истината за таланта (кога гените имат значение и кога – не)

Много хора са чували за Майкъл Фелпс, който е признат за един от най-великите атлети в историята на спорта. Фелпс е спечелил повече олимпийски медали не само от когото и да е друг плувец изобщо, но и от всеки друг олимпийски състезател от която и да било дисциплина.[222] Малко хора са чували за Хишам ел Геруж, но той също беше фантастичен спортист. Геруж е марокански лекоатлет, който има два олимпийски златни медала и е един от най-добрите бегачи на средни разстояния за всички времена. Години наред задържа рекорда на 1500 и 2000 метра. На Олимпийските игри в Атина през 2004 г. спечели златните медали на 1500 и 5000 метра.[223]

Тези двама атлети са пълни противоположности в много аспекти. (Като за начало, единият се състезава на суша, а другият – във вода.) Но най-набиващата се на очи разлика помежду им е ръстът им.[224] Ел Геруж е висок метър и седемдесет и два сантиметра, а Фелпс – метър и деветдесет. Въпреки разликата им от двайсет и два сантиметра, двамата атлети си приличат в едно – дължината на спортните шорти на Майкъл Фелпс и Хишам ел Геруж е еднаква.[225]

Как е възможно това? Фелпс има сравнително къси крака и много дълъг торс за ръста си – идеалната конструкция за плувец. Ел Геруж има невероятно дълги крака и къс торс, което е идеалната конструкция за бегач.

А сега си представете как тези атлети от световна класа си разменят дисциплините. Като се има предвид забележителният му атлетизъм, би ли могъл Майкъл Фелпс, дори и след дълги тренировки, да стане олимпийски бегач на средни разстояния? Едва ли. Във върховата си форма Фелпс тежи 88 килограма, което го прави почти 1.5 пъти по-тежък от Ел Геруж, състезаващ се в свръхлека категория – 62.5 килограма. Високите бегачи са тежки и всеки килограм е проклятие, стане ли дума за бягане на дълги

[222] “Michael Phelps Biography,” Biography, *https://www.biography.com/people/michael-phelps-345192*, last modified March 29, 2018.

[223] Doug Gillan, “El Guerrouj: The Greatest of All Time,” IAFF, November 15, 2004, *https://www.iaaf.org/news/news/el-guerrouj-the-greatest-of-all-time.*

[224] Ръстът и теглото на двамата атлети са взети от спортните им картони в рамките на Олимпийските игри през 2008 г.

[225] David Epstein, *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (St. Louis, MO: Turtleback Books, 2014).

разстояния. Ако се изправи срещу елитна конкуренция, Фелпс би бил обречен още на старта.

По същия начин Геруж може и да е един от най-добрите бегачи в историята на спорта, но е съмнително дали изобщо би се квалифицирал за олимпийските игри като плувец. От 1976 г. насам средният ръст на олимпийските златни медалисти на 1500 метра бягане е 1,75 метра.[226] Средният ръст на олимпийските златни медалисти при 100 метра свободен стил е 1,90 метра.[227] Плувците по принцип имат дълги ръце и тяло, което е идеална пропорция за загребване и оттласкване във водата. В басейна Ел Геруж би попаднал в много неизгодно положение.

Тайната на максималното увеличаване на шансовете ви за успех е да изберете правилната дисциплина. Същото важи и при поведенческата промяна, както в спорта и бизнеса. Навиците са привлекателни, лесни и много по-приятни за изпълнение, когато са в унисон с вашите природни наклонности и способности. Подобно на Майкъл Фелпс в басейна или Хишам ел Геруж на пистата, ние ще изиграем една игра, В която шансът за успех ще бъде в наша полза.

За да приложите тази стратегия, трябва да приемете простата истина, че хората се раждат с различни способности. Някои не обичат да обсъждат този факт. На пръв поглед гените ни като че ли са фиксирани и не е много приятно да говорите за неща, които не можете да контролирате. Освен това „биологичният детерминизъм“ ни кара да смятаме, че конкретни индивиди са предопределени за успех, докато други са обречени на провал. Този възглед за влиянието на гените върху поведението обаче е много късоглед.

Силата на генетиката е и нейна слабост. Гените не могат лесно да се променят, което означава, че те осигуряват мощно предимство при благоприятни обстоятелства и сериозен недостатък при неблагоприятни. Ако искате да забивате баскетболната топка в коша, двуметровият ръст ще ви е много полезен. Ако искате да правите гимнастически упражнения, същият този двуметров ръст би бил неприятен недостатък. Околната ни среда определя приложимостта на гените ни и ползата от природните ни таланти. Когато тази среда се промени, се променят и качествата, определящи успеха. Това важи не само за физическите характеристики, но и за умствените. Мен например ме бива да давам съвети за навици и човешко поведение, но стане ли дума за плетене, ракетни двигатели или акордите на китарата, не ме търсете.

Компетентността е силно зависима от контекста. Хората, които се намират на върха на всяка състезателна дисциплина, не са само добре тренирани – те са много подходящи за задачата. Именно поради тази причина, ако искате да сте много добри, изборът да наблегнете на дадена сфера и да съсредоточите всичките си усилия върху нея е от ключово значение.

Казано накратко – гените не определят съдбата ви. Те очертават периметъра на вашите възможности. Както лекарят Гейбър Мейт изтъква: „Гените предразполагат, но не предопределят“.[228] Областите, в които сте генетично предразположени към успех, са

---

[226] Alex Hutchinson, “The Incredible Shrinking Marathoner,” *Runner’s World*, November 12, 2013, https://www.runnersworld.com/sweat-science/the-incredible-shrinking-marathoner.

[227] Alvin Chang, “Want to Win Olympic Gold? Here’s How Tall You Should Be for Archery, Swimming, and More,” *Vox*, August 9, 2016, http://www.vox.com/2016/8/9/12387684/olympic-heights.

[228] Gabor Maté, “Dr. Gabor Maté—New Paradigms, Ayahuasca, and Redefining Addiction,” *The Tim Ferriss Show*, February 20, 2018, https://tim.blog/2018/02/20/gabor-mate/.

същите, в които навиците ви се изграждат лесно и безпрепятствено. Номерът е да насочите усилията си към области, които хем ви ентусиазират, хем съвпадат с вашите вродени способности, за да балансирате амбициите с талантите си.

Очевидният въпрос тук е: „Как да разбера кога шансовете са в моя полза? Как да позная кои възможности са подходящи за мен?“. Първото място, в което трябва да потърсим отговора на тези въпроси, е във вашата собствена идентичност.

КАК ВАШАТА ИДЕНТИЧНОСТ ВЛИЯЕ НА НАВИЦИТЕ ВИ

Вашите гени работят под повърхността на всеки навик, което значи под повърхността на всяко *поведение.* Гените влияят на всичко – като се започне от часовете, които прекарвате пред телевизора, до вероятността да се ожените или разведете, до склонността ви да се пристрастите към дрога, алкохол или никотин.[229] Има ясно изразен генетичен компонент колко послушни или колко непокорни ще бъдете, ако се изправите пред авторитетна личност, колко уязвими или неподатливи сте на стресиращи ситуации, колко предвидливи или несъобразителни сте и дори колко погълнати или отегчени сте по време на сетивни преживявания, като например на концерт.[230] Както Робърт Пломин, поведенчески генетик в Кралския колеж в Лондон, ми каза: „Ние вече сме достигнали онази точка, в която вече не е нужно да изследваме дали характерните ни черти носят генетичен компонент, защото буквално не можем да намерим дори една-единствена, която да не е повлияна от гените ни“.[231]

Групиран заедно, вашият набор от уникални генетични параметри ви превръща в определена личност. Вашата личност представлява съвкупност от характеристики, които не се променят от ситуация на ситуация. Най-често използваният научен анализ на личностните характеристики е известен под името „Голямата петорка“ и е разделен на пет отделни спектъра на поведение.

1. **Отвореност към нови преживявания** – любопитство и находчивост, от една страна, и предпазливост и последователност, от друга.
2. **Съзнателност** – организираност и ефективност, от една страна, и сговорчивост и спонтанност, от друга.
3. **Екстраверсия** – общителност и енергичност, от една страна, и резервираност, склонност към самота, от друга (такива хора вероятно са ви познати под името екстровертни и интровертни).
4. **Насоченост към другите** – дружелюбност и състрадателност, от една страна, и предизвикателност и незаинтересованост, от друга.
5. **Невротизъм** – тревожност и чувствителност, от една страна, и самоувереност, спокойствие и стабилност, от друга.

---

[229] Thomas J. Bouchard, “Genetic Influence on Human Psychological Traits,” *Current Directions in Psychological Science* 13, no. 4 (2004)

Robert Plomin, *Nature and Nurture: An Introduction to Human Behavioral Genetics* (Stamford, CT: Wadsworth, 1996);

Robert Plomin, “Why We’re Different,” Edge, June 29, 2016, https://soundcloud.com/edgefoundationinc/edge2016-robert-plomin.

[230] Daniel Goleman, “Major Personality Study Finds That Traits Are Mostly Inherited,” *New York Times*, December 2, 1986, http://www.nytimes.com/1986/12/02/science/major-personality-study-finds-that-traits-are-mostly-inherited.html?pagewanted=all.

[231] Робърт Пломин, телефонен разговор с автора, 9 август 2016 г.

И петте характеристики имат биологична опора. Екстраверсията например може да се проследи до самото раждане. Ако учените вдигат голям шум в родилното отделение, някои бебета ще се обърнат към източника на шума, докато други ще се отвърнат от него. Учените са установили, че бебетата, които се обръщат към шума, най-вероятно ще пораснат като екстроверти. Тези, които се отвръщат от него – като интроверти.[232]

Хора с високи нива на насоченост към другите са любезни, внимателни и мили.[233] Освен това при тях се наблюдават високи нива на естествен окситоцин – хормон, който играе важна роля в социалните отношения, повишава чувството за доверие и може да действа като естествен антидепресант.[234] Лесно можете да си представите как хора с повечко окситоцин са по-склонни да развият навик за писане на поздравителни картички или да организират социални събития.

Като трети пример нека разгледаме невротизма. Някои хора го бъркат с болест, но всъщност това е личностна черта, която присъства в различна степен у всички хора. Индивиди с високи нива на невротизъм са по-склонни към тревожност и се безпокоят повече от останалите. Това е свързано със свръхчувствителността на амигдалата – онзи дял от мозъка, отговорен за откриването на заплаха.[235] С други думи, хора, които са по-чувствителни към негативни знаци в своята среда, имат високи нива на невротизъм.

Навиците ни не се определят само от личностните ни характеристики, но няма съмнение, че гените ни също участват в подбутването ни в определена посока. Дълбоко вкоренените предпочитания правят някои модели на поведение по-лесни за едни и по-трудни за други.[236] Не трябва да се извинявате за тези различия или да чувствате вина, но трябва да работите над тях. Например човек, който притежава по-ниски нива на съзнателност, има по-малки шансове да бъде подреден по природа и може да му се наложи да разчита доста повече на организацията на средата си, за да се радва на добри навици.

Може да се каже, че трябва да изграждате такива навици, които работят в полза на вашата идентичност.[237] Някои хора, например културистите, трупат върховни мускули, когато работят във фитнеса, но ако вие предпочитате алпинизъм, колоездене или гребане, тогава съчетайте влизането в добра форма със собствените си предпочитания. Ако искате да четете повече, не се смущавайте, че предпочитате горещи любовни романи

---

[232] Jerome Kagan et al., “Reactivity in Infants: A Cross-National Comparison,” *Developmental Psychology* 30, no. 3 (1994), doi:10.1037//0012–1649.30.3.342; Michael V. Ellis and Erica S. Robbins, “In Celebration of Nature: A Dialogue with Jerome Kagan,” *Journal of Counseling and Development* 68, no. 6 (1990), doi:10.1002/j.1556–6676.1990.tb01426.x;

Brian R. Little, *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being* (New York: Public Affairs, 2016);

Кейн, Сюзан. Тихите: силата на интровертите в свят, който не млъква. София: Изток-Запад, 2014. Превод от англ. Зорница Христова.

[233] W. G. Graziano and R. M. Tobin, “The Cognitive and Motivational Foundations Underlying Agreeableness,” in M. D. Robinson, E. Watkins, and E. Harmon-Jones, eds., *Handbook of Cognition and Emotion* (New York: Guilford, 2013), 347–364.

[234] Mitsuhiro Matsuzaki et al., “Oxytocin: A Therapeutic Target for Mental Disorders,” *Journal of Physiological Sciences* 62, no. 6 (2012)

Angeliki Theodoridou et al., “Oxytocin and Social Perception: Oxytocin Increases Perceived Facial Trustworthiness and Attractiveness,” *Hormones and Behavior* 56, no. 1 (2009)

[235] амигдалата – онзи дял от мозъка, отговорен за откриването на заплаха: Ormel, J.; Bastiaansen, A.; Riese, H.; Bos, EH; Servaas, M.; Ellenbogen, M.; Rosmalen, JG; Aleman, A. (January 2013). „The biological and psychological basis of neuroticism: current status and future directions“. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews.* 37 (1): 59-72. doi:10.1016/j.neubiorev.2012.09.004. PMID 23068306.

[236] Colin G. Deyoung, “Personality Neuroscience and the Biology of Traits,” *Social and Personality Psychology Compass* 4, no. 12 (2010), doi:10.1111/j.1751–9004.2010.00327.x.

[237] Ако ви е интересно да си направите личностен тест, можете да намерите линкове към най-надеждните тук – *atomichabits.com/ personality.* – Б. а.

пред белетристиката. Четете онова, което ви харесва.[238] Ако приятелят ви спазва нисковъглехидратна диета, обаче вие знаете, че храните с ниско съдържание на мазнини ви помагат повече, тогава на добър час.[239]

Всеки навик си има версия, която да ви донесе радост. Намерете я. Навиците трябва да ви радват, за да се задържат за постоянно. Изберете този навик, който е най-подходящ за вас, а не онзи, който е най-популярен.

Изграждането на навици, подходящи за вашата личност и интереси, е добро начало, но това не е краят на историята. Нека насочим нашето внимание към откриването и моделирането на ситуации, в които бихте имали естествено предимство.

КАК ДА ОТКРИЕТЕ ИГРАТА, В КОЯТО ШАНСОВЕТЕ СА НА ВАША СТРАНА

Да се научите да играете игра, в която шансовете да спечелите са на ваша страна, е от ключово значение за мотивацията. На теория вие можете да станете добри почти във всичко. На практика е по-вероятно да станете добри в области, които ви се удават по-лесно. Хора с талант в определена сфера се справят по-лесно с тази задача и получават одобрение за качествено свършената работа. Това ги ентусиазира, защото те напредват с лекота там, където другите едва кретат или се провалят. И тъй като получават награди – по-голяма заплата и по-големи възможности, това не само ги ентусиазира още повече, но и ги тласка да се справят още по-добре.

Изберете точния навик и напредъкът ще ви се види песен. Изберете погрешния и ще последва непосилна борба за оцеляване.

Как да изберете точния навик? Най-често срещаният подход е пробата и грешката. Само че тук има един малък проблем – животът е кратък. Нямате време да пробвате всички кариери, да се срещнете с всеки приемлив ерген или да опитате всички музикални инструменти. Но слава богу, има един ефективен начин да се оправите с тази главоблъсканица и той е известен под названието *размяната изследвай – използвай*[240].

В началото на всяка нова дейност винаги има период на изследване. При ухажването той се нарича първа среща. В бизнеса – сплит тестване. Целта му е да изпробвате много възможности, да проучите широк спектър от идеи и да заметнете една широка мрежа.

Докато изследвате различните опции и придобивате жизнен опит, изниква цяла върволица от въпроси, които трябва да си зададете, за да определите коя дейност ви се удава най-лесно:

Коя дейност е забавна за мен, а за останалите е работа? Признакът за приложимост тук не е дали ви е приятно да го правите, а дали вършенето му ви се удава по-лесно, отколкото на повечето хора. Къде на вас ви е приятно, а другите хора се оплакват? Работата, от която ви боли по-малко, отколкото другите, е тази, за която сте се родили.

---

[238] Ако това означава да препрочетете „Хари Потър“, напълно ви разбирам. – Б. а.

[239] Christopher D. Gardner et al., “Effect of Low-Fat vs Low-Carbohydrate Diet on 12-Month Weight Loss in Overweight Adults and the Association with Genotype Pattern or Insulin Secretion,” *Journal of the American Medical Association* 319, no. 7 (2018), doi:10.1001/jama.2018.0245.

[240] M. A. Addicott et al., “A Primer on Foraging and the Explore/Exploit Trade-Off for Psychiatry Research,” *Neuropsychopharmacology* 42, no. 10 (2017), doi:10.1038/npp.2017.108.

Какво ме кара да загубя представа за времето? Вглъбеността е умствено състояние, в което изпадате, когато сте толкова съсредоточени в работата, че останалата част от света бавно избледнява.[241] Тази смесица от щастие и върхово натоварване е онова чувство, което изпитват атлетите и актьорите, когато са „в зоната“. Ако усетите, че се потапяте в това дълбоко продуктивно състояние, бъдете сигурни, че сте попаднали на находка.

Къде получавам повече възвръщаемост в сравнение със средностатистическия човек? Ние непрекъснато се сравняваме с околните, а дадено поведение най-вероятно ще е по-приятно, когато сравнението е в наша полза. Когато започнах да пиша *jamesclear.com* , адресникът в имейла ми започна да нараства с много бързи темпове. Не бях сигурен какво точно правя добре, но знаех, че резултатите при мен като че ли идваха по-бързо, отколкото при някои други колеги, и това ме мотивираше да продължавам.

Кое ми идва отръки? Само за момент забравете какво са ви учили в училище. Забравете какво сте научили в обществото. Забравете какво очакват от вас другите. Обърнете поглед навътре към себе си и се запитайте: „Какво ми е дадено от природата?“. Кога се чувствате живи? Кога сте доловили вашето истинско аз? Без никакви оценки и желание да се харесате на останалите. Без умувания и самокритики. Просто заетост и удоволствие. Когато почувствате, че всичко във вашия свят е наред, значи вървите в правилна посока.

Понякога е въпрос на чист късмет. Майкъл Фелпс и Хишам ел Геруж са извадили редкия късмет да се родят със способности, които се ценят високо от обществото. Времето ни на тази планета е ограничено и истински великите сред нас са онези, които не само се трудят упорито, но и имат късмета да попаднат на възможности, които благоприятстват природните им дадености.

Ами ако не искаме да оставяме всичко на късмета? Ако не можете да намерите игра, в която шансовете да спечелите са на ваша страна, тогава измислете такава.

Скот Адамс, създателят на Дилбърт[242], казва: „Всеки човек разполага с поне няколко области, в които би могъл с малко усилие да бъде сред най-добрите 25%. В моя случай мога да рисувам по-добре от повечето хора, но едва ли мога да се нарека художник. Не съм по-забавен и от един средностатистически комик, който никога не е стигнал върховете, но все пак съм по-забавен от повечето хора. Именно комбинацията от тези две качества прави онова, с което си вадя хляба, толкова рядко срещано. А когато добавим и историята на бизнеса ми, изведнъж ще се окаже, че разполагам с тематика, която никой карикатурист не би разбрал, докато не я е изживял“.[243]

Когато не можете да победите с факта, че сте подобри, можете да победите с факта, че сте по-различни. Комбинирайки уменията си, вие намалявате степента на конкуренция, като така улеснявате победата си. Можете да намалите нуждата от генетично предимство или да съкратите години упражнения и тренировки, като пренапишете правилата. Добрият играч работи упорито, за да усъвършенства играта, на която е бил научен.

---

[241] *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

[242] Американски карикатурист, автор на популярна поредица комикси, чийто главен герой се казва Дилбърт. – Б. пр.

[243] Scott Adams, “Career Advice,” Dilbert Blog, July 20, 2007, *http://dilbertblog.typepad.com/the_dilbert_blog/2007/07/career-advice.html.*

Великият играч създава нова игра, която облагодетелства силата му и избягва слабостите му. По думите на основателя на „Патагония“ Ивон Шуинар[244]: „Изнамери своя собствен спорт, в който винаги да си победител“.[245]

Докато учех в колежа, сам си създадох собствена магистратура, която бе комбинация от физика, химия, биология и анатомия. Не бях толкова умен, че да изпъквам сред най-добрите физици или биолози, затова си създадох собствена игра. Точно защото ме устройваше, ученето вече не ми изглеждаше като досадно задължение. Освен това ми бе по-лесно да избегна капана да се сравнявам с другите. В края на краищата никой друг не бе измислил същата комбинация от часове, така че кой би могъл да каже дали са по-добри, или по-лоши?

Когато не можете да промените самата игра, често бихте могли да промените ролята си в нея. Станете най-добър в рядко, но ценно умение. Високият ръст ви помага, за да играете баскетбол, но ако сте защитник или майстор на статичните положения, тогава ръстът ви е без значение. Има много културисти, които са по-силни от средностатистически участник в канадска борба, но дори и най-мощният културист може да загуби на канадска борба, защото шампионът в този вид спорт притежава особено специфична сила.

Специализирането е много добър начин да преодолеете „лошия късмет“ на вродените гени. Колкото повече усъвършенствате дадено умение, толкова по-трудно става за останалите да се конкурират с вас. Дори и да не сте най-добрият природно надарен участник, пак можете да спечелите, като станете най-добрият в много тясна категория.

Врящата вода прави картофа мек, а яйцето – твърдо. Не зависи от вас дали ще бъдете картоф или яйце, но можете да решите дали да играете игра, в която е по-добре да бъдете мек или твърд. Ако успеете да намерите по-благоприятна среда, сте способни да промените ситуацията от такава, в която шансовете за победа са срещу вас, в такава, в която те работят за вас. Вашите гени прокарват граници около опциите ви, но в тези биологични граници се съдържа широк спектър от възможности.

КАК ДА СЕ ВЪЗПОЛЗВАМЕ НАЙ-ДОБРЕ ОТ НАШИТЕ ГЕНИ

Нашите гени не елиминират нуждата от сериозен труд, те само я избистрят. Казват ни върху *какво* да работим сериозно. Веднъж щом осмислим заложбите си, знаем как да изразходваме енергията и времето си. Колкото по-добре разбираме природните си дадености, толкова по-успешна ще бъде стратегията ни.

Освен това гените не могат да ви помогнат да успеете, ако не полагате усилия. Да, възможно е напомпаният инструктор във фитнеса да има по-добри гени, но докато не се подложите на същите тренировки като него, не можете да кажете дали са ви раздали по-добра или по-лоша генетична карта. Докато не се потрудите като онези, на които се възхищавате, не наричайте успеха им късмет.

Биологичните разлики имат значение. Но дори и да е така, много по-продуктивно е да се концентрирате върху областите, в които ще развиете пълния си потенциал, отколкото да се сравнявате с някой друг, фактът, че имате естествени предели на дадена способност, няма нищо общо с това дали достигате тавана на вашите възможности. Хората са

---

[244] Американски алпинист, защитник на околната среда, милиардер и основател на компанията *„Патагония“* с насоченост към опазване на околната среда. – Б. пр.

[245] Yvon Chouinard, “Patagonia: Yvon Chouinard,” interview by Guy Raz, *How I Built This,* NPR, December 25, 2017

толкова вторачени в *наличието на граници,* че рядко полагат усилията, необходими за достигането им.

Казано накратко, един от най-добрите начини да осигурите на навиците си дълготраен живот, е да избирате поведение, което да е в унисон с вашите умения и характер. Работете здраво върху нещата, които ви се удават лесно.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Тайната за увеличаване на шансовете ви за успех се крие в това да изберете правилното поле за изява.
- Изберете правилния навик и напредъкът идва от само себе си. Изберете грешния навик и животът става сложен.
- Гените не могат лесно да бъдат променени, което значи, че предоставят значително предимство при благоприятни обстоятелства и ви теглят назад при неблагоприятни обстоятелства.
- Навиците са лесни, когато са в унисон с естествените ви заложби.
- Играйте игра, 8 която сте добър. В противен случай комбинирайте уменията си, докато не създадете ваша собствена игра.
- Фактът, че знаете докъде се простират границите ви, не означава да елиминирате нуждата от сериозен труд. Те ви помагат да решите накъде да насочите енергията и усилията си.

Глава 19. Правилото на Златокоска: Как да останем мотивирани в живота и на работа

През 1955 г. „Дисниленд“ току-що бил отворил врати в Анахайм, Калифорния, когато едно десетгодишно момче влязло и попитало за работа. По онова време законите за наемане на малолетни били доста хлабави и момчето получило работа – да продава пътеводители за 50 цента парчето.

След година го преместили във вълшебния магазин на „Дисни“, където научило доста фокуси от старите служители. Хлапето експериментирало с тези забавни фокуси и ги представяло на клиентите. Скоро разбрало, че му харесва не да изнася представления с фокуси, а изобщо да изнася представления, така че насочило усилията си към това да стане комик.

Като юноша той започнал да изнася представления в малки клубове около Лос Анджелис. Публиката била малобройна и скечовете му били кратки. Рядко прекарвал на сцената повече от пет минути. По-голямата част от присъстващите били твърде заети да пият и приказват с приятели, че да му обръщат внимание. Една вечер той играл буквално пред празна зала.

Работата му не била особено бляскава, но нямало съмнение, не ставал все по-добър и по-добър в нея. Първите му изпълнения не отнемали повече от една-две минути. Когато вече учел в гимназията, материалът му бил прераснал в петминутни скечове, а няколко години по-късно скечовете станали десетминутни. На деветнайсет години младежът вече изнасял двайсетминутно шоу веднъж в седмицата. На всяко шоу му се налагало да чете по три стихотворения просто за да запълни времето, но уменията му бележели напредък.

Той прекарал още десет години в експериментиране, изглаждане и практика. Започнал работа в телевизията като сценарист и постепенно се издигнал до водещ на собствено предаване. Към средата на 70-те години вече се появявал като редовен гост на *Вечерното шоу* и *Събота вечер на живо.*

Накрая, след почти 15 години труд, младежът станал известен. За 63 дни изнесъл представления в 60 града. След това в 72 града за 80 дни. После в 85 града за 90 дни. На едно от представленията му в Охайо присъствали 18 695 души. За тридневното му представление в Ню Йорк били продадени 45 000 билета. Той се изстрелял на върха на жанра и станал най-успешният комик на своето време.[246]

Името му е Стив Мартин.

Историята на живота му представлява прекрасен пример какво се изисква, за да направим навиците привлекателни и да се придържаме към тях в дългосрочен план.

Комедията не е за боязливите. Трудно е да си представим ситуация, която да всява повече страх в сърцата на хората от тази да се изправиш сам-самичък на сцената и да не успееш да изтръгнеш никакъв смях от публиката. Въпреки това Стив Мартин се изправял пред тази заплаха всяка седмица в продължение на 18 години. Самият той

[246] Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008).

казва: „Десет години учене, четири години усъвършенстване и четири години див успех“.[247]

Защо някои хора, такива като Мартин, продължават да се придържат към навиците си – независимо дали разказват анекдоти, рисуват картинки, или се учат да свирят на китара, – докато повечето от нас полагат титанични усилия да останат мотивирани? Как да изграждаме навици, които да се задържат за повече време, а не такива, които скоро избледняват? Учените се опитват да отговорят на този въпрос от години. Въпреки че все още има много какво да научим, едно от най-стойностните открития е, че начинът да се повиши максимално мотивацията и да се достигнат високи нива на желание е да се работи над задачи с „преодолима трудност“[248].

Човешкият мозък обича предизвикателствата, но само ако са в оптималната зона на трудност. Ако обичате тенис и се опитвате да играете сериозно срещу четиригодишно дете, бързо ще се отегчите. Прекалено е лесно. Печелите точка след точка. Ако обаче се изправите срещу професионални тенисисти като Роджър Федерер или Серина Уилямс, бързо ще загубите мотивация, защото играта ще е прекалено трудна.

А сега си представете, че играете тенис с някой, който ви е равен. Печелите няколко точки, но и губите една-две. Имате добър шанс да победите, но само ако се потрудите повече. Вашият фокус се стеснява, разсейването изчезва и цялото ви внимание се насочва към изпълнение на задачата. Точно това е предизвикателство с преодолима трудност.

Наричаме го Правило на Златокоска. Това правило гласи, че у хората се наблюдава изострена мотивация, когато работят над задачи, чието разрешаване е на ръба на възможностите им. Да не са прекалено трудни, но и да не са прекалено лесни.

Кариерата на Мартин като комик е прекрасен реален пример за Правилото на Златокоска. Всяка година той усъвършенствал представянето си, но само с минута-две. Винаги добавял нов материал, но винаги е имал в резерва няколко анекдота, които гарантирано предизвиквали смях. Разполагал е с точното количество победи, които да поддържат мотивацията му, и с точното количество грешки, които да го карат да работи още по-упорито.

Ако успеете да уцелите точно Зоната на Златокоска, можете да постигнете *състояние на вглъбеност*[249]. То се получава, когато сте в „зоната“ и сте напълно погълнати от дейността. Учените са установили, че за да достигнете това състояние, задачата трябва

---

[247] Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (Leicester, UK: Charnwood, 2008), 1.

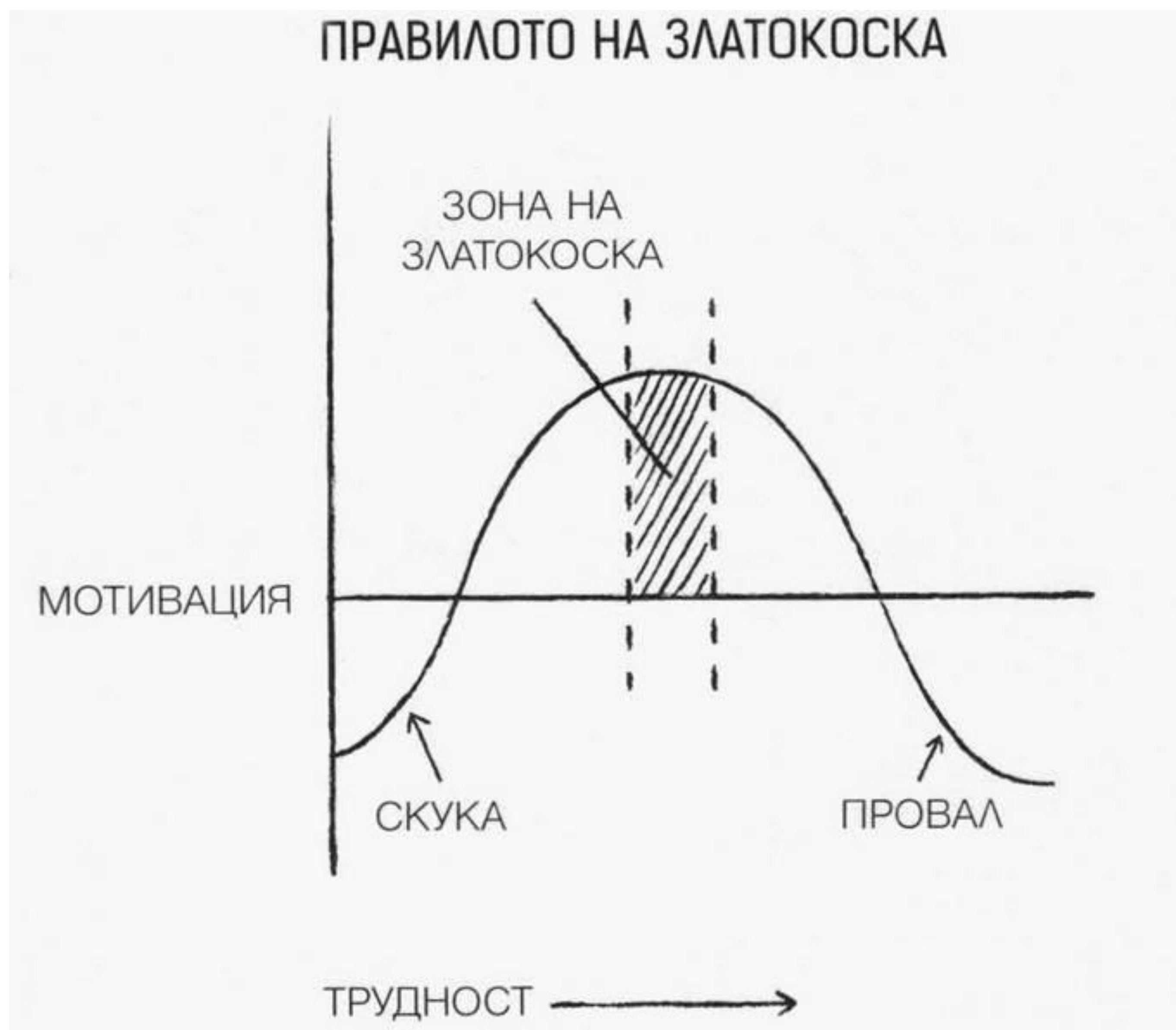
[248] Nicholas Hobbs, “The Psychologist as Administrator,” *Journal of Clinical Psychology* 15, no. 3 (1959), doi:10.1002/1097–4679(195907)15:33.0.co; 2–4;

Gilbert Brim, *Ambition: How We Manage Success and Failure Throughout Our Lives* (Lincoln, NE: IUniverse.com, 2000);

Mihaly Csikszentmihalyi, *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (New York: Basic Books, 2008).

[249] Имам си любима теория за това какво се случва, когато постигнете състояние на вглъбеност. Тя не е потвърдена. Просто е моя догадка. Психолозите казват, че мозъкът работи в два режима – Система 1 и Система 2. Система 1 е бърза и инструктивна. Най-общо казано, процесите, които можете да извършвате много бързо (като навик например), се управляват от Система 1. Система 2 контролира мисловния процес, който изисква повече усилие и е по-бавен, например решаване на трудна математическа задача. Спрямо вглъбеността Система 1 и Система 2 се намират в противоположния край на мисловния спектър – поне така си представям аз. Колкото по-автоматизиран е един когнитивен процес, толкова повече се придвижва към онази страна на мисловния спектър, в която е разположена Система 1. Колкото по-голямо усилие изисква задачата, толкова повече се приближава към Система 2. Според мен вглъбеността се намира на ръба между Система 1 и Система 2. Вие напрягате цялото си автоматично и вградено знание, свързано със задачата, като в същото време работите упорито, за да посрещнете предизвикателството, надхвърлящо способностите ви. И двата режима на мозъка са включени на пълна мощност. – Б. а.

да бъде около четири процента над вашите възможности.[250] Дори и да не успеете да постигнете състояние на вглъбеност, известно предизвикателство или новост все пак могат да се окажат важни за мотивацията ви.



***Фигура 15**: Максимална мотивация имаме, когато се изправим срещу едва преодоляема трудност. В психологията това е известно под името Закон на Йеркс-Додсън, който описва оптималното ниво на възбуда като междинна точка между скука и тревога за провал.*[251]

Вглъбеността е умствено състояние, в което изпадате, когато сте толкова съсредоточени в работата, че останалата част от света бавно избледнява. Учените са се опитвали да дадат количествена стойност на това чувство. Открили са, че за да постигнете такава вглъбеност, задачата трябва да е около *4%* отвъд способностите ви в момента. В реалния

[250] Steven Kotler, *The Rise of Superman: Decoding the Science of Ultimate Human Performance* (Boston: New Harvest, 2014). In his book, Kotler cites: *"Chip Conley, AI, September 2013. The real ratio, according to calculations performed by [Mihaly] Csikszentmihalyi, is 1:96."*

[251] Robert Yerkes and John Dodson, "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation," *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18 (1908): 459–482.

свят не е много лесно осъществимо да се придава количествена стойност на действие по такъв начин, но същността в идеята на Правилото на Златокоска си остава, изглежда, ключова за поддържане на мотивацията – да се работи по предизвикателства с почти непреодолима трудност, тоест някъде съвсем близо до края на вашите способности.

Усъвършенстването изисква деликатен баланс. Трябва редовно да търсите предизвикателства, които да ви тласкат до ръба на възможностите ви, като междувременно продължавате да напредвате, за да запазите мотивацията си. Добре е дейностите да са необикновени, за да си останат удовлетворяващи. Без разнообразие се отегчаваме, а отегчението е може би най-големият злодей в търсенето ни на самоусъвършенстване.

КАК ДА НЕ СЕ РАЗСЕЙВАТЕ, КОГАТО СЕ ОТЕГЧИТЕ ОТ ПРЕСЛЕДВАНЕТО НА ЦЕЛИТЕ СИ

След като кариерата ми в бейзбола приключи, се заех да търся друг спорт. Започнах да се занимавам с вдигане на тежести и един ден във фитнеса ни посети известен треньор. През дългата си професионална кариера той бе работил с хиляди спортисти, включително и с няколко олимпийски медалисти. Представих му се.

– Каква е разликата между най-добрите спортисти и всички останали? – попитах го аз. – Какво правят истински успелите личности, което повечето хора пропускат?

Той спомена някои неща, които очаквах да чуя – гени, късмет, талант. После обаче добави друго, което не очаквах:

– По някое време всичко опира до това кой от тях ще съумее да се справи с отегчението, свързано с всекидневните тренировки. Едни и същи щанги и едни и същи усилия всеки ден, дни наред, непрестанно – каза ми той.

Възгледите му ме изненадаха, защото те представяха доста различен начин на мислене относно работната етика. Хората обикновено твърдят, че са „адски навити“ да постигнат целите си. Независимо дали става дума за бизнес, спорт или изкуство, чуваме само: „Всичко опира до страстта“. В резултат на това много от нас изпадат в депресия, когато изгубят концентрация или мотивация, защото си мислим, че успелите хора разполагат с някакви бездънни резерви от страст и воля, каквито на обикновените хора им липсват. Този треньор обаче ми сподели, че истински преуспелите хора усещат същата липса на мотивация, както и всички останали. Разликата е, че успяват да намерят начин да изплуват.

Умението изисква практика. Но колкото повече практикувате едно нещо, толкова по-скучно и рутинно става то. Ето защо съществен фактор за постигане на майсторство е способността да откривате нови детайли в стара практика. Единственият начин да постигнете отлични резултати е да сте безкрайно очаровани от следващото предизвикателство, да ви е любопитно какво толкова се крие зад пределите на настоящите ви възможности, да ви е интересно да прекрачите отвъд онова, което вече сте постигнали. Намерете нещо ново, което да ви изпълва със страхопочитание.

Може би точно затова много от най-силно формиращите навици продукти са онези, които непрекъснато ни дават някаква новост. Видеоигрите ни дават визуална новост. Порното ни дава сексуална новост. Нездравословните храни ни дават кулинарна новост. Всяко едно от тези преживявания ни дава непрекъснат елемент на изненада.

В психологията това се нарича *променлива награда.*[252] Слотмашините са най-често срещаният пример в реалния живот. Един комарджия получава награди от време на време, но не и на предсказуеми интервали. Наградите са променливи. Този баланс води до най-силния прилив на допамин, подсилва паметта и ускорява изграждането на навик.[253]

Променливите награди не *създават* копнеж – не можете да вземете награда, от която хората не се интересуват, да им я давате на неравни интервали и да чакате поведението им да се промени, – но те са мощен начин да се подсили копнежът, който вече сме изпитали, защото той намалява отегчението.

Оптималната точка на желанието се намира точно между успеха и провала. В 50% от случаите ще се сдобиете с това, което искате. В другите 50% – не. Трябват ви точно количество „победи“, за да изпитате удовлетворение, и точно количество „искане“, за да изпитате желание. Това е една от ползите, които ви дава Правилото на Златокоска. Ако вече се интересувате от някой навик, работата върху задача с едва преодолима трудност може да се окаже добър начин да запазите интереса си.

Разбира се, не всички навици съдържат елемент на променлива награда, и по-добре. Ако *Гугъл* даваше полезни резултати само при някои търсения, веднага ще се прехвърля при конкуренцията. Ако „Убър“ поемаше само половината от заявките, съмнявам се дали щях да продължа да ползвам услугите им. И ако след всяко миене на зъбите получавах усещане за чистота в устата само от време на време, мисля, че просто нямаше да го правя повече.

Променливи награди или не, нито един навик не остава интересен завинаги. По някое време всеки от нас се изправя пред едно и също предизвикателство по пътя към самоусъвършенстването – налага ви се да се влюбите в скуката.

Всички ние имаме цели и мечти, които искаме да постигнем, но няма никакво значение в какво се опитвате да сте по-добър – ако вършите работата само когато ви е удобно или интересно, тогава никога няма да съберете достатъчно упоритост, за да постигнете забележителни резултати.

Мога да гарантирам, че ако успеете да стартирате навик и продължите да се придържате към него, ще имате дни, в които ще искате да се откажете. Когато стартирате бизнес, ще имате дни, в които няма да ви се иска изобщо да ходите на работа. Когато сте във фитнеса, ще има дни, когато няма да ви се иска да довършите упражнението, което сте започнали. Когато е време за писане, ще има дни, в които никак няма да ви се иска да тракате по клавишите. Но ако продължите напред въпреки лошото настроение или изтощение – ето в това е разликата между професионалиста и аматьора.

Професионалистите имат график и го спазват, а на аматьорите им пречат всекидневни задължения. Професионалистите знаят какво е важно за тях и неуморно вървят към целта си. Аматьорите излизат от релси и оставят живота да ги води за носа.

---

[252] Откриването на променливите награди станало случайно. Един ден в лабораторията, по време на експеримент, известният психолог Б. Ф. Скинър забелязал, че хранителните гранули са на свършване, а щяло да му отнеме много време да възстанови бройката, защото ги зареждал на ръка в механизма. Възникналата ситуация го накарала да се запита: „*Защо всяко натискане на пластината трябва да бъде награждавано?*“. Решил да дава храна на плъховете на неравни интервали и за негова изненада, този метод не намалил проявите на поведението им, а ги увеличил.

B. F. Skinner, “A Case History in Scientific Method,” *American Psychologist* 11, no. 5 (1956): 226, doi:10.1037/h0047662.

[253] Matching Law shows that the rate of the reward schedule impacts behavior: “Matching Law,” Wikipedia, *https://en.wikipedia.org/wiki/Matching_law.*

Дейвид Кейн, писател и учител по медитация, насърчава учениците си да избягват да бъдат „любители на медитацията само когато им изнася“. По същия начин не бихте искали да сте спортист само когато ви скимне, или писател само когато ви скимне, или какъвто и сте само когато ви скимне. Когато навикът е наистина важен за вас, вие трябва да го спазвате във всякакво настроение. Професионалистите действат дори когато нямат настроение. Може и да не им харесва, но се успокояват с мисълта, че това поддържа формата им.

Имало е много упражнения, които не ми се е искало да довършвам, но никога не съм съжалявал за работата във фитнеса. Имало е много статии, които не ми се е искало да пиша, но никога не съм съжалявал, че са излезли по график. Имало е много дни, когато ми се е искало да си почина, но никога не съм съжалявал, че съм се заел с нещо важно за мен.

Единственият начин да се постигне изключителност в каквото и да било, е непрекъснато да се радвате, че правите едно и също нещо, без да спирате. Трябва да се влюбите в скуката.

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Навиците са най-привлекателни тогава, когато наградата остава съвсем малко извън обсега ви.
- Не провалът, а скуката е най-голямата заплаха за успеха.
- Когато навиците се превърнат в рутина, те стават по-безинтересни и по-малко приятни. Дотяга ни от тях.
- Всеки може да работи усърдно, когато е мотивиран. Това, което наистина е от значение, е да се работи, когато работата не е чак толкова вълнуваща.
- Професионалистите се придържат към графика. Аматьорите оставят злободневието да ги води за носа.

Глава 20. Тъмната страна на добрите навици

Навиците поставят основата на майсторството. Чак когато основните движения на фигурите в шаха са станали автоматични, шахматистът може да премине към следващото ниво на играта. Всяко късче информация, което запаметяваме, отваря място за още по-усилено мислене. Това важи за всяка работа. Когато вече сте усвоили простите движения толкова добре, че можете да ги правите, без да се замисляте, това означава, че сте способни да освободите съзнанието си за по-големите тънкости на дадена задача. По този начин навиците се превръщат в гръбнака на всеки стремеж към отлични постижения.

Само че ползата от навиците си има цена. Отначало всяко повторение развива у вас координация, бързина и умение. Но след като един навик стане автоматичен, чувствителността ви към обратната връзка намалява. Изпадате в състояние на безсмислени повторения. И тогава се случват грешките. Когато станете „достатъчно добри“, за да работите на автопилот, спирате да мислите как да извършвате дадена дейност по-качествено.

Предимството на навиците е, че можете да извършвате конкретно действие, без да се замисляте. Минусът – че свиквате да вършите нещо по един и същи начин и спирате да обръщате внимание на дребни пропуски. Предполагате, че ставате все по-добри, защото набирате опит. В действителност просто подсилвате настоящите си навици, без да ги подобрявате, фактически се получава така, че след като усвоите едно умение до степен на майсторство и натрупате достатъчно опит, обикновено се наблюдава лек *спад* в качеството ви на изпълнение.[254]

През по-голямата част от времето този спад не е причина за безпокойство. Не ви е нужна цяла система, която да ви подсказва как да си миете зъбите по-добре, да си завързвате обувките или по какъв начин да си приготвяте сутрешното кафе. При навици като тези стига да сте достатъчно добри. Колкото по-малко енергия изразходвате за тривиални неща, толкова повече ресурс ще имате за тези, които са наистина важни.

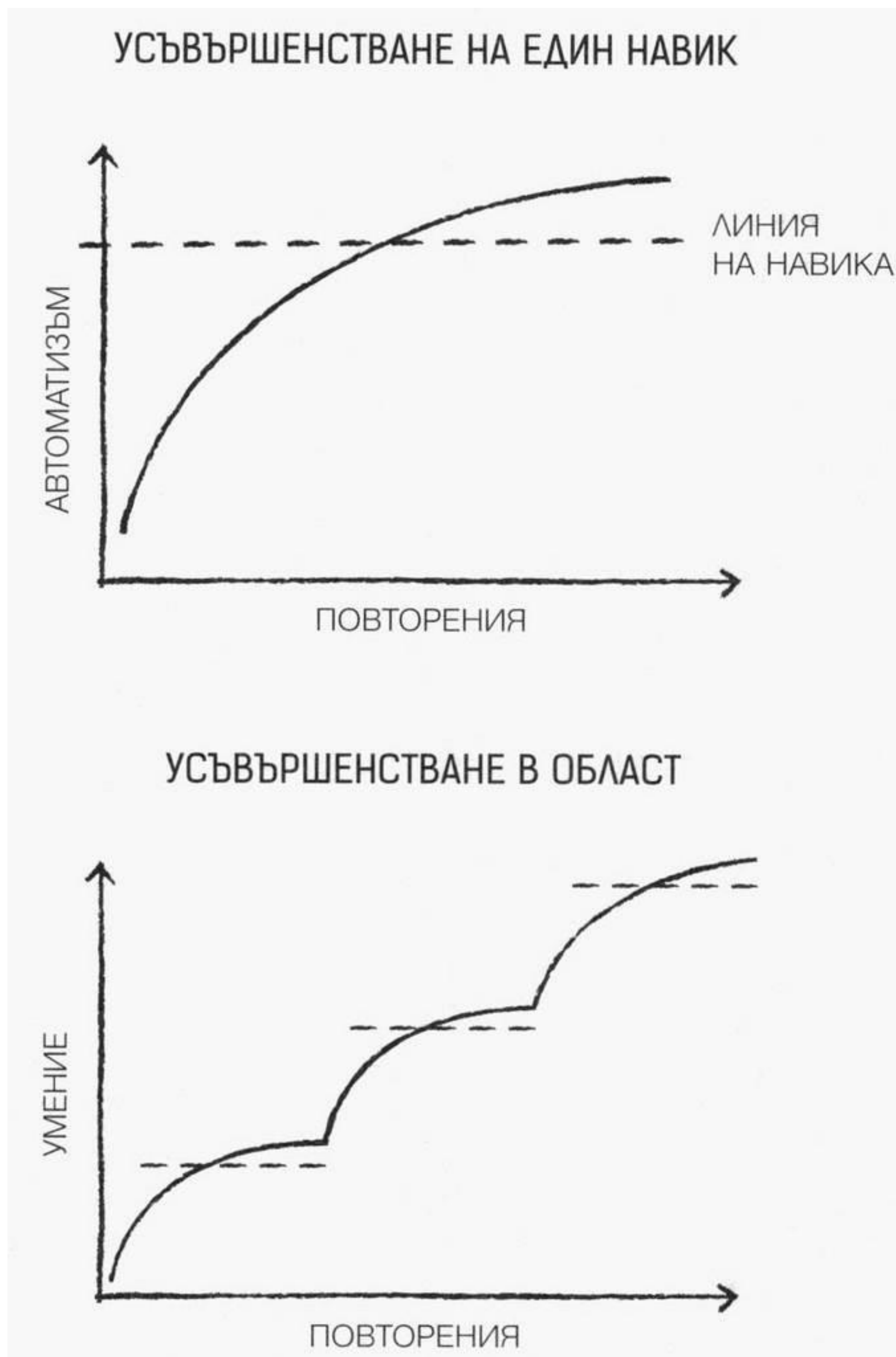
Ако обаче искате да оползотворите на максимум потенциала си и да достигнете елита в което и да е начинание, ще ви е нужен по-различен подход. Не можете сляпо да повтаряте едно и също действие и да очаквате да станете изключителни. Навиците са необходимост, но не и достатъчно условие. Това, което ви е нужно, е комбинация от автоматични навици и преднамерена практика.

Навици + Преднамерена практика = Майсторство

Ето ви обаче едно предизвикателство – за да станете велики, някои умения *наистина* трябва да станат автоматични. Баскетболистът трябва да умее да дриблира, без да мисли, за да се съсредоточи върху изпипването на изкуството да финтира с недоминантната си ръка. Хирурзите репетират първия разрез толкова пъти, че накрая могат да го направят със затворени очи, за да могат да се концентрират върху стотиците ситуации, които биха могли да възникнат по време на всяка операция. Доста често напредваме с

[254] K. Anders Ericsson and Robert Pool, *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Boston: Mariner Books, 2017), 13.

голяма мъка към следващото ниво на умение – причината е, че все още не сме усвоили основите до точката, до която вече ще сме разчистили достатъчно умствен ресурс, който да посветим на тънкостите.



***Фигура 16**: Процесът на усъвършенстване изисква да слагате подобрения пласт след пласт, като всеки навик се изгражда на базата на последния, докато се достигне ново ниво на изпълнение и по-висока степен на умение.*

Усъвършенстването е кръг и няма финална линия. Майсторството е процес на съсредоточване на концентрацията ви върху миниатюрен елемент на успеха и неговото повтаряне, докато не усвоите умението – след това използвате новия навик като трамплин към следващия етап на вашето развитие. Старите изпълнения стават по-лесни с повторенията, но като цяло в никакъв случай не ви е по-лесно, защото влагате енергията си в следващото предизвикателство. Всеки навик отключва следващото ниво на усъвършенстване. Това е един безкраен цикъл.

Навиците са мощен фактор, но те са способни да ви тласнат към безсмислени повторения и следване на едни и същи убеждения. Нуждаете се от подход, с помощта на който да си дадете сметка как се представяте, за да можете непрекъснато да се подобрявате. Има едно добро решение – създайте си процес за размисъл и преглед.

КАК ДА УСЪВЪРШЕНСТВАТЕ И РЕГУЛИРАТЕ НАВИЦИТЕ СИ

През 1986 з. „Лос Анджелис Лейкърс" бяха един от най-добрите баскетболни отбори, сформирани някога, но рядко си ги спомнят като такъв. Отборът започна сезон 1985-1986 г. със смайващия рекорд 29-5. „Тогава умниците разправяха, че сме най-добрият отбор в историята на баскетбола", казва треньорът им Пат Райли след края на сезона.[255] Обаче „Лейкърс" се препъват на плейофите през 1986 г. и претърпяват загуба на финалите на Западната конференция в края на сезона. „Най-добрият отбор в историята на баскетбола" не може да се класира дори за шампионата на НБА.

След този удар на Райли му писва да слуша колко талантливи са играчите му и колко обещаващ бил този отбор. Никак не му се иска да става свидетел на ярки проблясъци на гениалност, последвани от постепенно свличане към сива посредственост. Иска „Лейкърс" да показват пълния си потенциал всяка вечер. През лятото на 1986 г. той изработва план, за да постигне точно това – система, която нарича програма за „Най-голямото кариерно усилие", или НКУ.[256]

„Когато един играч идва за първи път в „Лейкърс" – обяснява Райли, – проследяваме баскетболната му статистика чак до училище. Наричам този процес „Разследване". Търсим в какво точно е най-добър и след това го вписваме в плана на отбора според способностите, които може да покаже и да усъвършенства впоследствие."

След като определя базовото ниво на представяне на всеки играч, Райли добавя друга ключова стъпка. Кара всеки играч „да подобри продуктивността си с поне един процент до края на сезона. Ако успее, това ще бъде НКУ".[257]

Подобно на Британския отбор по колоездене, чиито постижения разгледахме в Първа глава, „Лейкърс" се стремят към върхово представяне, като всеки ден стават малко по-добри.

Райли изрично подчертава, че НКУ не означава просто точки и статистика, а отдаване на „най-доброто усилие – духовно, умствено и физически". Играчите получават похвала за това „да позволят на противниковия играч да се блъсне във вас, дори да знаете, че ще му свирят фал, за плонжове за изтървани топки при скок за добавка, независимо дали

---

[255] Pat Riley and Byron Laursen, "Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers' Coach Tells All," *Los Angeles Times Magazine,* April 19, 1987, http://articles.latimes.com/1987–04–19/magazine/tm-1669_1_lakers.

[256] Струва си да се отбележи, че в книгата си Макмилън твърди, че Райли започнал програмата през сезон 1984-1985 г. Моите проучвания обаче показаха, че индивидуалната статистика на играчите наистина е започнала тогава, но самата програма е използвана за първи път през 1986-1987 г.

[257] Larry Bird, Earvin Johnson, and Jackie MacMullan, *When the Game Was Ours* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2010).

смятате, че ще успеете, за оказване на помощ на съотборник, когато противниковият играч, когото той пази, се изплъзне от опеката му, и други „геройски“ изпълнения“.

Да речем, че Меджик Джонсън – тогавашната звезда на „Лейкърс“ – има 11 точки, 8 добавки, 12 асистенции, 2 отнемания и 5 загуби на топка в един мач. Освен това Меджик получава и точка за „невъзпят герой“ заради плонжиране към изпусната топка (+1). В този въображаем мач той изиграва 33 минути.

Позитивните стойности (11 +8+12+2+1) са общо 34. Изваждаме от тях петте загуби на топка и получаваме 29. Накрая разделяме 29 на изиграните 33 минути.

29:33 = 0,879

Стойността на Меджик Джонсън в НКУ за този мач ще бъде 879. Това са показанията му само за този мач, а му е възложено да подобри средното си НКУ с един процент до края на сезона. Райли сравнява настоящото НКУ на всеки играч не само за изминалите мачове, но също и с това на другите играчи в Лигата. Както самият той казва: „Класираме играчите спрямо противниковите от Лигата, които играят на една и съща позиция и изпълняват една и съща роля“.

Спортната журналистка Джаки Макмилън отбелязва: „Всяка седмица Райли провъзгласява имената на най-добрите играчи от Лигата с дебели букви върху черната дъска и ги сравнява със съответните играчи в собствения си екип според личното си мерило. Солидните, надеждни играчи обикновено събират някъде около 600, докато елитът скача най-малко на 800. Меджик Джонсън, който събра 138 тройни двойки[258] през цялата си кариера, често успяваше да набере над 1000“.

От година на година „Лейкърс“ отбелязват стабилен подем, като правят също и исторически сравнения с данните на НКУ. Тогава Райли заявява: „Сравнихме ноември 1986 г. с ноември 1985 г. и показахме на играчите дали са се справили по-добре или по-зле през същия месец на предишния сезон. След това им показахме как са се представили през декември 1986 г. в сравнение с ноември“.

„Лейкърс“ започват да прилагат НКУ през октомври 1986 г. Осем месеца по-късно стават шампиони на НБА. През следващата година Райли отвежда „Лейкърс“ към нова титла, когато те стават първият отбор от двайсет години насам, който печели шампионата два пъти поред. По-късно той споделя: „Да се задържи едно усилие е най-важният фактор във всяко начинание. Да успееш означава да се научиш да вършиш нещата както трябва и след това всеки път да продължаваш по този начин“.[259]

Програмата НКУ е ярък пример за силата на размисъла и прегледа. Тези две дейности обезпечават усъвършенстването на навиците в дългосрочен план, защото ви дават възможност да си дадете сметка за грешките си и да обмислите възможни пътища за понататъшен растеж. Без размисъл можем да си измисляме извинения и оправдания и да се самозалъгваме. Нямаме процес за определяне дали днес сме се справили по-добре от вчера. „Лейкърс“ поначало е бил талантлив отбор. НКУ му помага да се усъвършенства още повече.

Най-добрите спортисти, актьори и изпълнители се отдават на размисъл и преглед и не е задължително този процес да е сложен. Кенийският бегач Елиуд Кипчоге е един от най-великите маратонци за всички времена и олимпийски златен медалист. Той и сега

---

[258] Двуцифрено число точки 8 три различни категории на оценяване – точки, асистенции и добавки. – Б. пр.

[259] Pat Riley and Byron Laursen, “Temporary Insanity and Other Management Techniques: The Los Angeles Lakers’ Coach Tells All,” *Los Angeles Times Magazine,* April 19, 1987, http://articles.latimes.com/1987–04–19/magazine/tm-1669_1_lakers.

си води бележки след всяка тренировка, в които прави преглед на изминалата тренировка за деня и търси насоки как би могъл да стане по-добър.[260] По същия начин златната медалистка плувкиня Кейти Ледеки отбелязва постиженията си на скала от едно до десет, като включва и бележки как се храни и дали е спала добре. Отбелязва си също така и постиженията на другите плувци. В края на всяка седмица треньорът ѝ преглежда бележките и добавя свои мисли.[261]

Така е не само при атлетите. Когато комикът Крис Рок подготвя нов материал, най-напред изнася кратки представления в по-малко известни клубове и пробва стотици шеги. Носи си бележник на сцената и си отбелязва кои скечове се приемат добре и къде трябва да доизглади още нещо. Няколкото страхотни фрази, които остават след това пресяване, се превръщат в гръбнака на новото му шоу.[262]

Познавам и други ръководители и бизнесмени, които си водят „дневник на решенията“, в който записват всички важни решения, взети през седмицата, защо са ги взели и какъв резултат очакват от вземането им. В края на всеки месец или в края на годината те преглеждат записките си, за да видят къде са постъпили правилно и къде са сбъркали.

Майсторството изисква постоянен самоанализ. Изграждането на навик за размисъл и преглед ви вдъхва увереност, че прекарвате времето си ползотворно и нанасяте поправки, където е необходимо – точно както го прави Пат Райли всяка вечер след мач. Усъвършенстването не служи само за изграждане на навици – то също така ви кара да осъзнаете какво сте усвоили и какви по-фини настройки предстои да направите. Няма да искате да повтаряте навик, ако той е станал неефективен. Размисълът ви помага да запазите правилната посока на усилията си.

Лично аз прилагам два метода за размисъл и преглед. През декември си правя Годишен преглед, в който анализирам събитията от изминалата година[263]. Водя си отчет за годишните ми навици, като броя колко статии съм публикувал, колко пъти съм ходил във фитнеса, колко места съм посетил и още много други. След това обмислям напредъка, който съм постигнал (или не съм), като отговарям на три въпроса:

1. Какво мина добре тази година?
2. Какво не се получи чак толкова добре?
3. Какво научих?

Шест месеца по-късно, вече през лятото, правя междинен *Преглед на интегритета.* Както всеки човек, и аз допускам куп грешки. Този преглед ми помага да видя къде съм сбъркал и ме мотивира да се върна в релси. Използвам го като метод да преразгледам основните си ценности и дали съм живял в съзвучие с тях. Именно тогава се замислям

---

[260] Cathal Dennehy, “The Simple Life of One of the World’s Best Marathoners,” *Runner’s World*, April 19, 2016, https://www.runnersworld.com/elite-runners/the-simple-life-of-one-of-the-worlds-best-marathoners.
“Eliud Kip-choge: Full Training Log Leading Up to Marathon World Record Attempt,” Sweat Elite, 2017, http://www.sweatelite.co/eliud-kipchoge-full-training-log-leading-marathon-world-record-attempt/.

[261] Yuri Suguiyama, “Training Katie Ledecky,” American Swimming Coaches Association, November 30, 2016, https://swimmingcoach.org/training-katie-ledecky-by-yuri-suguiyama-curl-burke-swim-club-2012/.

[262] Peter Sims, “Innovate Like Chris Rock,” *Harvard Business Review*, January 26, 2009, https://hbr.org/2009/01/innovate-like-chris-rock.

[263] Бих желал да благодаря на Крис Гийбо, който ме вдъхнови да започна да си правя свой годишен преглед, като всяка година качвах неговия на: https://chrisguillebeau.com/. Можете да видите предишния ми Годишен преглед на jamesclear.com/annual-review. – Б. а.

за собствената си идентичност и какви усилия да положа, за да се превърна в личността, която искам да бъда.[264]

Ежегодният ми Преглед на интегритета отговаря на три въпроса:

1. Какви са основните ценности в живота и работата ми?[265]
2. Как живея и работя почтено в момента?
3. Как да вдигна летвата за в бъдеще?

Тези два прегледа не отнемат много време – само няколко часа на година, – но са много важни периоди за осмисляне и усъвършенстване. Предпазват от постепенното свличане надолу, когато не обръщам достатъчно внимание на това, което правя. Служат за ежегодно напомняне да се изправя пред желаната от мен идентичност и да си дам сметка как навиците ми помагат да се превърна в онази личност, която искам да бъда. Освен това ми подсказват кога трябва да обновя навиците си и да приема нови предизвикателства, кога трябва да се стегна и да се концентрирам върху основните неща.

Размислите действат и като щит срещу безсмислени дейности. Какви смятате, че са навиците ви, е едно, а какви са те всъщност, е съвсем друго – това са две различни представи. Може също така да ви вдъхнат чувство за перспектива. Всекидневните навици са сила, защото се натрупват, но да се притеснявате за всеки нищожен избор е все едно да се гледате в огледалото от два сантиметра разстояние. Така виждате всяко несъвършенство, но губите представа за цялостната картина. Има твърде много обратна връзка. И обратно, никога да не преглеждате навиците си е все едно никога да не се погледнете в огледалото. Не виждате дреболии, които лесно бихте могли да отстраните – петно на ризата ви, малко петънце кръв на бузата. Твърде малко обратна връзка.

Периодичните размисли и прегледи са като да се гледате в огледалото от нормално разстояние. Виждате се по същия начин, както ще ви виждат повечето хора, и изведнъж обратната връзка става полезна – нито е прекалена, нито е недостатъчна.

Навиците се проявяват много силно в настоящия момент – знак за това, прекъсване за друго, съпротива срещу изкушения, предприемане на действие, незабавно удовлетворение. Размислите ви помагат да видите тези навици през друга призма. Искате да обхванете цялата гора, а не да се спирате пред всяко дърво.

Освен това ви дават уроци как да се учите от провалите.

КАК ДА ПРЕВЪЗМОГНЕТЕ ПРЕДРАЗСЪДЪЦИТЕ, КОИТО ВИ СПИРАТ

В началото повторението на даден навик е съществено за натрупването на доказателства за желаната от вас идентичност. Когато обаче постигнете новата идентичност, същите тези желания ще ви задържат по пътя към следващата степен на усъвършенстване. Когато работи срещу вас, вашата идентичност ви внушава някакво подобие на „гордост“, което не ви позволява да виждате слабите си места и не ви дава възможност за по-нататъшно израстване.

---

[264] Можете да го видите на *jamesclear.com/integrity*. – Б. а.

[265] Понякога водя арупи из формата на моя Преглед на интегритет. Някои лидери намират този процес за толкова ефективен при съвпадението на работата с ценностите им, че решават да правят такъв преглед с по-голяма група в организацията. Бих ви предложил и вие да направите подобно нещо с Вашия екип. – Б. а.

Колкото по-свещена е една идея за нас – или колкото по-здраво се е сраснала с идентичността ни, – толкова по-яростно ще я защитаваме от каквато и да било критика. Учителят, който пренебрегва всякакви новаторски модели на преподаване и не се отказва от изпитаните методи. Ветеранът мениджър, който не признава никакъв друг начин на управление освен „неговия“. Хирургът, който отхвърля идеите на по-младите си колеги. Бандата, която прави страхотен албум, а след това зацикля на едно място. Колкото по-здраво сте се вкопчили в дадена идентичност, толкова по-трудно става да израстете над нея.

Едно от решенията е да избягвате да давате възможност на който и да е отделен аспект от вашата идентичност да се превърне в доминираща част на това, което сте. По думите на инвеститора Пол Греъм, „дръж си идентичността малка“.[266] Колкото повече позволявате на някое убеждение да ви определя, толкова по-трудно бихте се адаптирали към ново житейско предизвикателство. Ако заложите всичко, което искате да бъдете, на един фактор, тогава евентуалната му загуба ще ви съсипе. Ако сте вегани и се разболеете от нещо, което ще ви принуди да промените диетата си, считайте, че кризата на идентичността не ви мърда. Когато сте се сраснали прекалено с дадена идентичност, ставате уязвими. Изгубите ли я, губите себе си.

Бях прекарал по-голямата част от младостта си като спортист и играех бейзбол чак докато завърших колеж. Да съм спортист – това беше основната част от идентичността ми. След като кариерата ми приключи, се мъчех всячески да намеря себе си. Когато цял живот си се определял по установен начин и той си замине, тогава кой си?

Военните ветерани и бивши бизнесмени изпитват същите чувства. Ако идентичността ви се побира само в едно убеждение, като например: „Аз съм велик войник“, какво става, когато даден период от службата ви приключи и се уволните? За много собственици на бизнес идентичността им се съдържа във фразата: „Аз съм изпълнителен директор“ или „Аз съм основателят“. След като сте прекарали целия си съзнателен живот, разработвайки бизнеса си, как ще се чувствате, след като го продадете?

Ключът към смекчаването на потискащото усещане от тези загуби е така да преформулирате идентичността си, че да запазите важните аспекти от нея дори и тогава, когато ролята ви в обществото се промени.

- „Аз съм спортист“ се превръща в „Аз съм личност със здрава психика, която обича физическите предизвикателства“.
- „Аз съм велик войник“ се превръща в „Аз съм дисциплинирана и надеждна личност, която е страхотна в екипната работа“.
- „Аз съм изпълнителен директор“ се превръща в „Аз съм личност, която гради и се грижи нещата да се случват“.

Когато обаче е подбрана ефективно, идентичността може да бъде по-скоро гъвкава, отколкото закостеняла. Също както водата заобикаля камъка, така и вашата идентичност по-скоро ще се настройва спрямо променящи се обстоятелства, а не да работи срещу тях.

Тези стихове на Тао Те Чинг са схванали прекрасно идеята:

---

[266] Paul Graham, “Keep Your Identity Small,” February 2009, http://www.paulgraham.com/identity.html.

Човек се ражда гъвкав и слаб,
а когато умира, е твърд и скован.
Треви и дървета, щом още са живи,
се огъват от свежест.
Умират ли – вече са сухи, чупливи.
Който е твърд, непреклонен –
съпътства смъртта.
Който е мек, отстъпчив –
съпътства живота.
Тежката армия води към гибел.
Дървото изправено бива посечено.
Мястото на твърдото и силното е долу,
на мекото и слабото – отгоре.

Дао Дъ Дзин[267]

КРАТКО РЕЗЮМЕ НА ГЛАВАТА

- Добрата страна на навиците е, че благодарение на тях можем да правим определени неща, без да се замисляме. Лошата е, че спираме да следим за малки грешки.
- Навици + Преднамерена практика = Майсторство
- Себесъзерцанието е процес, който позволява да следите представянето си с хода на времето.
- Колкото по-силно се вкопчваме в дадена идентичност, толкова по-трудно е да прераснем в нещо повече.

[267] Лао Дзъ. Дао Дъ Дзин. София, Стефан Добрев, 2014. Превод от китайски Валентин Добрев. – Б. р.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Как да изградим трайни навици

Има една древна притча, известна под името парадокс „соритес“ (произлиза от гръцката дума *сорос,* която означава „куп, купчина“). Една от формулировките на парадокса е следната: може ли една монета да направи човек богат? Ако дадете на някого купчина от десет монети, не бихте могли да твърдите, че той е богат. Ами ако добавите още една? И още една? И още една? В определен момент ще се съгласите, че никой не може да бъде наречен богат, освен ако една монета не го направи такъв.[268] Същото може да се каже и за атомните навици. Може ли една мъничка промяна да преобрази живота ви? Едва ли, ще кажете вероятно вие. Ами ако направите още една промяна? После още една. И още една. Все някога ще ви се наложи да признаете, че животът ви се е преобразил само от една мъничка промяна.

Светият Граал на промяната на навиците не е един-единствен процент подобрение, а хиляди такива. Това е цял букет от подредени като на стелажи атомни навици, като всеки един от тях е фундаментална единица от цялата система.

В началото малките подобрения може да изглеждат безсмислени, защото те биват смазани под тежестта на системата. Само една монета не може да ви направи богат, една позитивна промяна, като например една минута медитация или прочитане на една страница всеки ден, едва ли може да покаже някаква разлика.

Обаче постепенно, полагайки пласт върху пласт мънички промени, везните на живота започват бавно да мърдат. Всяко подобрение е като добавяне на една песъчинка към позитивното блюдо на везните, бавно накланяйки ги във ваша полза. Накрая, ако продължавате в същия дух, достигате точка, откъдето те продължават да се накланят малко по-бързо. Изведнъж усещате, че е много лесно да се придържате към хубави навици. Тежестта на системата вече работи за вас, а не срещу вас.

В тази книга разгледахме десетки истории на известни личности. Чухме за олимпийски медалисти, артисти, бизнес лидери, спасяващи живот лекари и известни комици, които са използвали именно малките навици, за да се усъвършенстват в сферата си и да се изкачат до върха на възможностите си. Всяка от тези личности, всеки екип и компания, с които се запознахме, са се сблъсквали с различни обстоятелства, но в крайна сметка са прогресирали по един и същ начин – чрез упорито придържане към мънички, устойчиви, неумолими подобрения.

Успехът не е цел, която се постига, нито пък финал, който да пресечете. Това е система за подобрение, нескончаем процес на усъвършенстване. В Глава 1 казах, че ако изпитвате трудности да промените навиците си, проблемът не е във вас. Проблемът е във вашата система. Лошите навици продължават да се повтарят отново и отново не защото не искате да се промените, а защото системата ви за промяна е погрешна. Надявам се, че след прочитането на тази книга, която е вече към края си, обратното е вярно. С

[268] Desiderius Erasmus and Van Loon Hendrik Willem, *The Praise of Folly* (New York: Black, 1942), 31.

Четирите закона на поведенческа промяна вие разполагате с набор от инструменти и стратегии, които можете да използвате, за да си изградите по-добра система и да си формирате по-добри навици. Понякога някой навик може да се окаже труден за запомняне и тогава трябва да го направите *очевиден.* Друг път може да не ви се иска да го започвате. Тогава го направете *привлекателен.* Много пъти ще ви се струва, че навикът е твърде труден. Тогава го направете *лесен.* А понякога няма да ви се иска да се придържате към него и тогава трябва да го направите *приятен.*

Навиците са лесни тук	**Навиците са трудни тук**
Очевиден	Невидим
Привлекателен	Непривлекателен
Лесен	Труден
Приятен..	Неприятен

Целта е да избутате добрите си навици към лявата страна на таблицата, като ги направите очевидни, привлекателни, лесни и приятни. В същото време трябва да струпате лошите си навици към дясната страна, като ги направите невидими, непривлекателни, трудни и неприятни.

Това е непрекъснат процес. Няма финална линия. Няма перманентно решение. Когато пожелаете да станете по-добри, прегледайте Четирите закона, за да видите къде имате проблеми. *Направете го очевиден. Направете го привлекателен. Направете го лесен. Направете го приятен.* Прегледайте ги отново и отново. Винаги търсете начини за напредък и подобрение.

Тайната за постигането на трайни резултати е никога да не спирате да правите подобрения. Можете да направите забележителни неща, ако не спирате. Можете да създадеше забележителен бизнес, ако не спирате да работите. Можете да направите страхотно тяло, ако не спирате да тренирате. Можете да се образовате чудесно, ако не спирате да се учите. Можете да съберете приказно богатство, ако не спирате да пестите. Можете да си спечелите прекрасни приятели, ако не спирате да се държите добре. Малките навици не се добавят един подир друг. Те се натрупват един върху друг.

Това е силата на атомните навици. Мънички промени. Забележителни резултати.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Какво още трябва да прочетете по темата?

Много ви благодаря, че отделихте време да прочетете тази книга. За мен бе удоволствие да споделя работата си с вас. Ако търсите още допълнителни четива, позволете ми да ви направя едно предложение.

Ако сте харесали *Атомни навици,* може би някои от другите ми трудове също ще ви харесат. Написал съм стотици статии на различна тематика. Последните са включени в моя безплатен седмичен бюлетин. Абонатите ми научават първи за новите ми книги и проекти. В добавка към трудовете ми всяка година изпращам списък с любимите ми заглавия от други автори, отново на най-различни теми.

Можете да се абонирате на: *atomichabits.com/newsletter.*

Малки уроци от четирите закона

В тази книга ви представих модел за човешко поведение в четири стъпки. Този формат не само ни учи как да си изградим нови навици, но също така разкрива някои интересни аспекти на човешкото поведение.

Фаза на проблем		Фаза на решение	
1. Знак	2. Копнеж	3. Реакция	4. Награда

В този раздел съм събрал някои уроци (както и малки късчета здрав разум), които се потвърждават от модела. Целта на тези примери е да се поясни колко полезен и всеобхватен е четиристепенният модел, когато обяснява човешкото поведение. Щом разберете модела, ще видите примери навсякъде.

Осъзнаването идва преди желанието. Копнежът се появява само когато вече сте забелязали възможност. Не можете да искате резултат, без да знаете, че го има.

Щастието е просто липса на желание. Щастието не е резултат от постигането на удоволствие (което е радост), а липса на желание. То идва, когато се налага да направите нищо, за да се почувствате различно. Щастието настъпва тогава, когато вече не ви се иска да променяте състоянието си.

Все пак то е мимолетно, защото на хоризонта неизменно се появява ново желание. Както казва Кайд Будрис: „Щастието е разстоянието между едно изпълнено желание и

възникването на ново".[269] Същото е и със страданието – разстоянието между желанието за нещо и получаването му.

Ние преследваме *идеята* за щастие. Търсим представата за щастие, която сме изградили в съзнанието си. В момента на действие ние всъщност не знаем как ще се чувстваме, когато осъществим тази представа (и дори не сме сигурни, че тя ще ни направи щастливи). Чувството на щастие идва чак след това. Ето какво е имал предвид австрийският невролог Виктор Франкъл, когато е казал, че щастието не може да се преследва, а трябва да се последва.[270] Желанието се преследва. Удовлетворението произлиза от действието.

Вътрешен мир има, когато не обръщате наблюденията си в проблеми. Първата стъпка към което и да е поведение е наблюдението. Забелязвате знак, късче информация, събитие. Ако не изпитвате желание за действие след наблюдението, значи сте в състояние на вътрешен мир.

Копнежът е, когато искате да оправите всичко. Наблюдение без копнеж е осъзнаването, че не ви се иска да оправяте нищо. Желанията ви не са необуздани. Вие не копнеете за промяна на състоянието. Съзнанието ви не генерира проблем, който трябва да решите. Не получавате награда, но и нямате нужда от нея. Вие просто наблюдавате и съществувате.

С достатъчно голямо *защо* можете да преодолеете всяко *как*. Германският философ и поет Фридрих Ницше пише: „Онзи, който има *защо* да живее, може да понесе почти всяко как."[271] В тази фраза се крие важна истина за човешкото поведение. Ако мотивацията и желанието ви са достатъчно големи, вие ще предприемете действие, дори и когато то е много трудно. Велики копнежи тласкат към велики действия, дори и когато триенето е силно.

Да сте любопитни е по-добре, отколкото да сте умни. Да сте мотивирани и любопитни е за предпочитане пред това да сте умни, защото тези качества тласкат към действие. Да сте умни означава, че резултатите няма да идват сами при вас, защото нищо не ви подтиква да действате. Именно желанието, а не интелигентността е катализатор за поведението. Както казва Навал Равикант: „Номерът за направата на нещо е първо да развиеш желание за направата му".

Емоциите движат поведението. Такава е природата ни. Ако не изпитвате желание за промяна на състоянието си, нямате причина да действате. Каквато и да е причината за предприемане на действие, вие се чувствате принудени да го направите. Пациенти с нарушения в емоционалните центрове на мозъка могат да ви посочат много причини за предприемане на действие, но все пак не предприемат нищо, защото им липсва емоция, която да ги тласне. Ето защо копнежът идва *преди* реакцията. Чувството възниква първо, а след това и реакцията.

Можем да сме рационални и логични, след като сме били емоционални. Емоциите вървят преди разума. Първичният режим на мозъка е чувството, вторичният – мисълта. Първата ни реакция – бързата, подсъзнателна част на мозъка – е настроена за чувства и предчувствия. Втората ни реакция – бавната, съзнателна част от мозъка, е тази, в която

---

[269] Caed (@caedbudris), "Happiness is the space between desire being fulfilled and a new desire forming," Twitter, November 10, 2017, *https://twitter.com/caedbudris/status/929042389930594304.*

[270] Пълният цитат на Франкъл е следният: *„Не се цели в успеха. Колкото повече се целиш в него и го превръщаш в мишена, толкова по-голяма е вероятността да не улучиш. Защото успехът, както и щастието, не бива да се преследва, а трябва да се последва".* Вж. Франкъл, Виктор. "Човекът в търсене на смисъл". Пловдив: Хермес, 2013. Превод от англ. Харалан Александров. Прочетете на *http://4eti.me*.

[271] Friedrich Nietzsche and Oscar Levy, *The Twilight of the Idols* (Edinburgh: Foulis, 1909).

се осъществява мисленето. Психолозите наричат това Система 1 на мислене (чувства и бърза преценка) в противовес на мислене по Система 2 (рационалния анализ). Чувството идва първо (Система 1), рационалността се включва по-късно (Система 2).[272] Когато тези две системи действат в унисон, е чудесно, но когато се разминават, се получава нелогично и емоционално мислене. Не можете изцяло да елиминирате емоцията от процеса на вземане на решения, но може да се научите да реагирате по различен начин.

Реакцията ви проявява тенденция да следва емоциите ви. Мислите и действията ни се коренят в онова, което намираме за привлекателно, а не в онова, което е логично. Ето защо емоциите могат да се окажат голяма пречка при вземането на решения.

Двама души могат да узнаят един и същи факт и да реагират съвсем различно, защото прекарват този факт през своя уникален емоционален филтър. Това е една от причините защо знакът, отправен към емоциите, е много по-силен от този към разумния анализ.[273] Ако дадена тема възбуди емоциите на конкретен човек, той или тя едва ли ще се интересува от данните. Да реагираш с мисъл на силна емоция е голямо предизвикателство.

Да го кажем по друг начин – повечето хора смятат, че разумната реакция е онази, която им носи полза, онази, която задоволява желанията им. Да подходите към дадена ситуация от възможно най-неутрална емоционална позиция ви дава възможност да базирате реакцията си на сухи данни, а не на емоция.

Страданието движи прогреса. Източникът на всички страдания е стремежът за промяна на състоянието. Той също така е извор на прогреса. Стремежът да промените състоянието си е силата, която ви кара да предприемете действие. Именно желанието да имаме повече тласка човечеството непрекъснато да търси подобрения, да развива нови технологии и да се изкачи едно стъпало по-нагоре. Копнежът не носи удоволствие, а тласка. Без копнеж ние сме доволни, но ни липсва амбиция.

Вашите действия разкриват колко силно желаете нещо. Ако непрекъснато твърдите, че нещо ви е приоритет, но не предприемате никакво действие, значи, не го желаете толкова силно. Време е да проведете откровен разговор със себе си. Действията ви разкриват вашата истинска мотивация.

Наградата е от другата страна на жертвата. Реакцията (жертване на енергия) винаги предшества наградата (получаване на ресурси). „Еуфорията“ идва само след здрав напън. Наградата идва чак след разход на енергия.

Търпението е черта, която се проявява, когато дадена промяна в състоянието отнема повече време, отколкото сте очаквали, когато празнината между копнеж и награда е по-голяма, отколкото сте си представяли.

Самоконтролът е труден, защото не носи удовлетворение. Наградата е резултат, който задоволява вашето желание. Това прави самоконтрола неефективен, защото възпрепятстването на желанията ни обикновено не ги удовлетворява. Да устояваме на изкушението не значи да не задоволяваме копнеж. Отделяме време, през което копнежът да премине. Самоконтролът изисква от вас да прогоните желанието, а не да го задоволите.

Нашите очаквания определят задоволството ни. Именно празнината между копнежа и наградата определя колко доволни оставаме след извършване на действието. Ако несъответствието между очакванията и резултатите е позитивно (изненада и

---

[272] Канеман, Даниъл. *Мисленето.* София: Изток-Запад, 2012. Превод от англ. Жана Ценова. Прочетете книгата на http://4eti.me.

[273] „Ако искате да накарате някой да направи нещо, наблегнете на интереса, а не на разума“ – Бенджамин Франклин.

удоволствие), тогава е много вероятно да повтаряме същото поведение и в бъдеще. Ако несъответствието е негативно (разочарование и неудовлетвореност), едва ли ще го повтаряме повече.

Ако например очаквате да получите 10 долара, а получите 100, ще подскочите от радост. Но ако очаквате 100 долара, а получите 10, ще се разочаровате. Вашите очаквания влияят на удовлетворението ви. Едно посредствено преживяване, предшествано от високи очаквания, е равно на разочарование. Едно посредствено преживяване, предшествано от ниски очаквания, е равно на удоволствие. Когато харесването и искането са горе-долу еднакви, се чувствате удовлетворени.

Удовлетворение = [Харесване] – [Искане][274]

Такава е същността на мъдрите слова на Сенека: „Беден е не този, който има малко, а който иска да има много“.[275] Ако искате да надхвърлите симпатиите си, ще си останете вечно неудовлетворени. Постоянно ще поставяте повече тежести на везните на проблема, отколкото на разрешаването му.

Щастието е относителна величина. Когато започнах за първи път да споделям писанията си публично, ми отне три месеца да събера 1000 абонати. Когато достигнах тази бройка, казах на родителите си и на приятелката ми. Отпразнувахме го. Чувствах се ентусиазиран и мотивиран. Няколко години по-късно си дадох сметка, че 1000 абонати вече се регистрират само за един ден. И въпреки това дори не си помислих да го споделя на когото и да било. Усещах го като нещо нормално. Получавах резултати 90 пъти по-бързо от преди, но не изпитвах кой знае какво удоволствие. Чак след няколко дни си дадох сметка колко абсурдно е да не отпразнувам постижение, което само преди няколко години щеше да ми се види като сбъднатата мечта.

Болката от провала отговаря на височината на очакванията. Когато желанието е силно, ще ви заболи, ако не харесате резултата. Когато не успеете да постигнете нещо, което искате, ще ви заболи повече, отколкото ако не успеете да постигнете нещо, за което поначало не сте се старали кой знае колко. Ето защо хората казват: „Не отивай за ягоди с голяма кошница“.

Чувствата идват и преди, и след действието. Преди действието има чувство, което ви мотивира да сте активни – копнежът. След действието има чувство, което ви учи да повтаряте действието и в бъдеще – наградата.

Знак > Копнеж (Чувство) > Реакция > Награда (Чувство)

Начинът, по който се чувстваме, влияе на действията ни, а действията ни влияят на това, което чувстваме.

Емоциите не само движат поведението, но и го задържат. Искането и харесването са двата двигателя на поведението. Ако нещо не е желано, нямате причина да го вършите. Ако не е приятно, няма причина да го повтаряте. Чувството за мотивация ви кара да действате. Чувството за успех ви кара да го повтаряте.

Надеждата угасва с опита и се заменя от приемане. Когато дадена възможност се появи за първи път, заражда се и надежда какво би могло да се получи от нея. Вашите

[274] Това прилича на петия закон на Дейвид Мейстър за сферата на обслужването: *Удовлетворение = възприятие – очакване.*

[275] Lucius Annaeus Seneca and Anna Lydia Motto, *Moral Epistles* (Chico, CA: Scholars Press, 1985).

очаквания (копнежи) се основават изключително на *обещанието.* На втория път очакванията ви се закотвят към действителността. Започвате да разбирате как работи процесът и надеждата ви постепенно е изместена от по-точни предвиждания и приемане на по-вероятния резултат.

Точно поради тази причина ние непрекъснато се хващаме като удавници за сламка за последните схеми как да забогатеем бързо или как да отслабнем за седмица. Новите планове предлагат надежда, защото нямаме никакъв опит, на който да основем очакванията си. Новите стратегии ни се струват по-привлекателни от старите, защото в тях има някаква неопределена надежда. Както е казал Аристотел: „Младежите лесно се заблуждават, защото бързат да се надяват“.[276] Тази мисъл може да се перифразира и така: „Младежите лесно се лъжат, защото само се надяват“. Няма преживяване, което да се корени в очакванията. В началото всичко, което имате, е надежда.

Как да приложим тези идеи в бизнеса

Години наред говорих пред големи компании и разрастващи се стартъпи за това как да прилагат науката за атомните навици, за да могат да управляват по-ефективно бизнеса си и да подобрят продукцията. Събрах много от най-практичните стратегии в кратка бонус глава. Смятам, че ще я намерите за невероятно полезна добавка към главните идеи, споменати в *Атомни навици.*

Можете да си свалите тази глава на английски език от *atomichabits.com/business*

Как да приложим тези идеи при възпитанието на децата

Един от най-честите въпроси, които ми задават читателите, се въртят около това „Как да накарам децата ми да свършат дадено нещо?“. Идеите в *Атомни навици* могат да се прилагат широко във всички сфери на човешкото поведение (тийнейджърите също са хора), което означава, че в текста на книгата можете да намерите много полезни съвети. Но възпитанието на децата наистина представлява по-различно предизвикателство. Като бонус глава събрах нещо като кратко упътване как да приложим тези идеи специално при възпитанието на децата.

Можете да си свалите тази глава на английски език от: *atomichabits.com/parenting.*

[276] Спорно е дали Аристотел го е казал. Този цитат се приписва на него от векове, но не успях да открия оригиналния произход на фразата.

Благодарности

При написването на тази книга съм разчитал на много хора. Най-напред бих искал да благодаря на жена си, Кристи, която се оказа незаменима по време на целия процес. Изигра всички роли, които човек може да изиграе в процеса на писане на книга – съпруга, приятелка, почитателка, критичка, редакторка, терапевтка. Няма да преувелича, ако кажа, че тази книга не би била същата без нея. Направихме я заедно, както и всичко друго в живота.

Второ, благодарен съм на семейството си не само за подкрепата и насърченията по време на писането на книгата, но и за вярата им в мен, независимо върху какво работя. Години наред от моите родители, дядовци и баби, братя и сестри съм видял само добро и готовност за подкрепа. Искам мама и татко да знаят, че ги обичам. Чувството да знаеш, че родителите ти са най-големите ти фенове, е много специално.

Трето – на моята асистентка Линдзи Нюкълс. Тук обаче не мога да опиша работата ѝ, тъй като тя вършеше всичко, свързано с грижите за един малък бизнес, което можете да си представите. За щастие, уменията ѝ превъзхождат моя съмнителен стил на управление. Някои части от тази книга са толкова мои, колкото и нейни. Дълбоко съм ѝ благодарен за помощта.

Колкото до съдържанието и написването на книгата, имам дълъг списък с хора, на които да изкажа благодарност. Като начало ще спомена няколко души, от които научих толкова много, че ще е престъпление, ако не ги посоча по име. Лио Бабаута, Чарлс Дюиг, Нир Еял и Б. Дж. Фог повлияха на мисленето ми по много благотворен начин. Техните трудове и идеи са пръснати из цялата книга. Ако ви е харесала, горещо ви препоръчвам да прочетете и техните.

В различните стадии на писане се радвах на напътствията на много чудесни редактори. Благодаря на Питър Гузарди, че ме преведе през първите етапи в процеса на написване на книгата и за ритника по задника, когато го заслужавах. Задължен съм на Блейк Атууд и Робин Делабоу за това, че превърнаха грозните и безумно дълги първи чернови в стегнат и четлив ръкопис. Също така съм благодарен на Ан Барнгроувър за умението ѝ да влее и малко класа и поетичен стил в писанията ми.

Бих искал да благодаря и на много други хора, които прочетоха ранната версия на ръкописа – Брус Амънс, Дарси Ансел, Тим Балард, Вишал Бхардвадж, Шарлот Бланк, Джером Бърт, Сим Кемпбъл, Ал Карлос, Ники Кейс, Джули Чанг, Джейсън Колинс, Дебра Крой, Роджър Дули, Тиаго форте, Мат Гартланд, Андрю Гиърър, Ранди Гифън, Джон Джиганти, Адам Гилбърт, Стивън Гуинет, Джеръми Хендън, Джейн Хорват, Йоаким Янсон, Джош Кауфман, Ан Кавана, Крис Клаус, Зийк Лопес, Кейди Мейсън, Сид Мадсън, Кийра Макграт, Ейми Мичъл, Ана Мойс, Стейси Морис, Тейлър Пиърсън, Макс Шанк, Трей Шелтън, Джейсън Шен, Джейкъб Зангелидис и Ари Зелманов. Обратната ви връзка беше от голяма полза за книгата.

На екипа на „Ейвъри“ и „Пенгуин Рандъм Хаус“, които превърнаха тази книга в реалност – благодаря ви! Дължа специални благодарности на моята издателка Мегън Нюман за безкрайното ѝ търпение, докато непрекъснато отлагах крайните срокове. Тя ми предостави пространството и времето да създам и да предам идеите си на другите. На Нина – за способността ѝ така да преработи писанията ми, че оригиналното послание да не пострада. На Линдзи, Фейрин, Кейси и на останалите от „Пенгуин Рандъм Хаус“ за

огласяването на появата на тази книга сред повече хора, отколкото бих могъл да достигна сам. На Пит Гарсо – за красивия дизайн на корицата.

На моята агентка Лиса Димона – за напътствията на всеки етап от процеса на публикуване. Благодаря ти, че винаги си била в моя ъгъл.

На многото приятели, които не спираха да ме питат: „Как върви книгата?“, и ми казваха по някоя добра дума, за да ме насърчат – благодаря ви. Всеки автор преживява няколко черни дни, когато пише книга, и една добра дума може да се окаже достатъчна, за да те накара да седнеш пред компютъра на другия ден.

Сигурен съм, че има хора, които съм забравил, обаче на *https://jamesclear.com/thanks* постоянно обновявам списък на всички, които са повлияли на мисленето ми. Нямам съмнение, че тези хора са оставили следа в книгата.

И най-накрая, на вас. Животът е толкова кратък, а вие споделихте част от скъпоценно си време с мен и моята книга. Благодаря ви!

Май 2018 г.

Индекс

направи знаците на лошите навици невидими
проследяване на навик
стелажи за навици

2– ри закон на поведенческа промяна *(Направете го привлекателен)*
добре направена версия на реалността
желание за одобрение, уважение и похвала
направа на знаците на лошите навици непривлекателни
отчетност на навици
пример с програмата на ABC за четвъртък вечерта
свръхнормални стимули
съвместяване на изкушенията

3– и закон за поведенческа промяна *(Направете го лесен)*
Двуминутно правило
еднократно действие, водещо до полезни навици
енергия и вероятност на действие
повторението като ключе към формиране на навик
пример за разпространение на земеделието (да се иска най-малкото усилие)
пример с градинския маркуч
пример с японската фабрика за добавяне чрез изваждане
принцип на най-малкото усилие
триене, свързано с поведение
Туила Тарп – пример за ежедневен ритуал

4– и закон за поведенческа промяна *(Направете го приятен)*
договор за навик
направа на знаците на лошите навици неприятни
моментален резултат
пример със сапуна „Сейфгард“
проследяване на навик

Джеймс Клиър

Атомни навици

Американска, първо издание

Стилов редактор *Габриела Кожухарова*
Компютърна обработка *Нина Николова*
Коректор *Нина Славова*

формат 84/ 108 /32
Печатни коли 22,5

ИЗДАТЕЛСКА КЪЩА „ХЕРМЕС“
Пловдив 4000, ул. „Богомил“ № 59
Тел. (032) 608 100
E-mail: *info@hermesbooks.com*
www.ikhermes.bg
Печатница „Алианс Принт“ ЕООД